



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hankintaosaamisen kehittäminen kilpailutekijänä - Case Realia Group

Mälkönen, Jani
Wilen, Juuso

2015 Otaniemi

Hankintaosaamisen kehittäminen kilpailutekijänä - Case Realia Group

Jani Mälkönen, Juuso Wilen

Hankintaosaamisen kehittäminen kilpailutekijänä - Case Realia Group

Vuosi	2015	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia isännöintialan nykyisiä hankintaprosesseja ja tuoda esille kehitysehdotuksia, joilla hankintaprosessilla pystyttäisiin tuottamaan kilpailuetua. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Realia Group toivoi saavansa työstä konkreettisia kehitysehdotuksia oman hankintaprosessinsa kehittämiseen. Keskityimme opinnäytetyössämme vastaamaan siihen, että miten hankintaosaamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua isännöintialalla. Sen lisäksi selvitämme, miten hankintaosaamisen kehittämisellä voidaan tuottaa lisää arvoa loppukäyttäjälle.

Opinnäytetyömme toteutettiin tutkimus- ja kehittämistehtävänä. Työ rakentuu teoriaosuuteen sekä kehittämisosuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään lähteisiin tukeutuen hankintoja nykymaailman organisaatioissa. Teoriaosuuden alkuvaiheessa käymme läpi hankintojen historiaa sekä nykytilannetta. Loppupuoliskolla käymme läpi hankintaosaamisen eri osa-alueita lähinnä kilpailukyvyyn ja asiakkaan kokeman lisäarvon näkökulmasta. Kehittämisosuudessa teoriaa sovelletaan käytäntöön isännöintialan näkökulmasta ja pohditaan alan tulevaisuuden kilpailutekijöitä. Sen lisäksi olemme kuvanneet tutkimuksemme vaiheet ja edistymisen.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teorialähteiden lisäksi funktionaalista benchmarkingia. Menetelmän avulla vertailimme eri toimialojen hankintaosaamiseltaan parhaksi arvioiviemme organisaatioiden hankintaprosesseja ja pyrimme löytämään toiminnasta selittäviä toimintamalleja. Tämän lisäksi teimme haastatteluita Realia Groupin henkilöstölle sekä yhteistyökumppaneille.

Opinnäytetyö tiivistää hankintojen tärkeän merkityksen nykyaikaisessa globaalissa yritysmaailmassa. Tuomme esille sen, että miten hankintaosaamisen kehittämiseen panostamalla voidaan saavuttaa suurtakin kilpailuetua. Isännöintialalla hankintaosaamista ei yleisesti nähdä tällä hetkellä kovin merkittävänä kilpailutekijänä ja tulevaisuudessa siitä voi tulla yksi merkittävimmistä asiakkaalle liäarvoa tuottavista tekijöistä.

Jani Mälkönen, Juuso Wilen

Purchasing skills development as a competition factor

Year	2015	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to study the current purchasing processes of property management. We aim to present ways that could create edge in the competition. As a provider of this thesis Realia Group requested ideas to develop their own purchasing process. We focused on bringing up the key factors of purchasing that could create edge in the competition and create value for the customer.

This thesis was implemented as a development project. The thesis consists two parts. The first part is theory part, where we use sources to bring up key factors in successful purchasing in today's global business world. The second part is the development part, where we use theory to present development ideas for future success in the property management business.

The main research methods of this thesis were theory sources and functional benchmarking. In functional benchmarking you take different companies from different business areas and compare them to each other. We chose the companies that are one of the best in purchasing in their business area and tried to indicate the key factors that led to this success.

This thesis abstracts the importance of purchasing in global business world. It shows how companies can create edge in the competition by developing their purchasing skills. In the property management business purchasing is not seen as a key factor in the competition. In the future it can be one of the most important factors in the competition.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustat	7
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymys	8
1.3	Rakenne	8
1.4	Salassapitosopimus.....	9
1.5	Rajaukset	9
2	Hankintojen määritelmä ja terminologia.	9
2.1.1	Hankintojen määritelmä	10
2.1.2	Hankintoihin liittyvät keskeiset termit	10
3	Hankinnat yrityksissä	11
3.1	Hankintojen historia	12
3.2	Hankintojen tehtävät.....	14
3.3	Hankintojen merkitys.....	14
3.3.1	Hankintojen taloudellinen merkitys	15
3.3.2	Hankintojen strateginen merkitys	17
3.4	Kilpailuetua hyvän hankintaosaamisen kautta	19
3.5	Menetetty tilaisuudet	22
4	Hankintojen organisointi.....	23
4.1	Kokonaiskustannusajattelu	24
4.2	Tavoitteellinen ja pitkäjänteinen hankintastrategia	26
4.3	Volyymien vaikutus	28
5	Verkostojen hallinta	29
5.1	Verkostojen merkitys	29
5.2	Tiiviin yhteistyön mahdollisuudet	30
5.2.1	Case Zehnder ja Trainers' House Oyj	31
5.2.2	Tiiviin yhteistyön riskit	32
6	Hankintojen onnistumisen mittaaminen	33
6.1	Mittaamisen merkitys.....	33
6.2	Hankintojen mittaaminen	34
7	Tutkimusmenetelmä.....	35
7.1	Benchmarking.....	35
8	Tutkimusprosessi ja tulokset.....	37
8.1	Tutkimuksen vaiheet	37
8.1.1	Perehtyminen toimialaan	37

	8.1.2 Haastattelut ja nykytilakartoitus.....	38
	8.1.3 Benchmarking- haastattelut.....	39
	8.1.4 Teoria	40
	8.1.5 Kirjoittaminen	40
	8.2 Vertailtavat yritykset.....	41
9	Realia yrityksenä	41
10	Kehitysehdotukset	43
	10.1 Isännöintipalvelut ja kehitystehtävä.....	43
	10.2 Hankintojen merkitys isännöinnissä.....	43
	10.2.1Hankintojen luonne isännöintipalveluissa.....	43
	10.3 Toimialan nykytila	44
	10.4 Toimialan kehitys tulevaisuudessa	45
	10.5 Projektitiimin kehitysehdotukset toimialalle	46
	10.6 Enemmän arvoa asiakkaalle ammattimaisten hankintojen kautta	47
	10.7 Myyntiorganisaatio hankintaorganisaation tueksi	48
	10.8 Lisätuloja hankintapalvelun kautta	49
	Lähteet	51
	Kuvat	51
	Liite 1: Benchmark haastattelurunko:	57
	Liite 2: Nykytilakartoituksen haastattelu aikataulu:	59

1 Johdanto

Nykymaailmassa yrityksen ei käytännössä koskaan kannata tehdä kaikkea itse. Globalisaation myötä maailmasta on tullut yksi kansainvälinen markkina-alue ja siten kaikki on kaikkien saatavilla (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 67-68). Tämä johtaa siihen, että yhteistyökumppaneiden verkosto muuttuu koko ajan tärkeämmäksi ja ratkaisevammaksi tekijäksi yrityksen menestyksestä puhuttaessa (Ritvanen, Koivisto, 2007, 139).

Yrityksen kannattaakin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa muut toimet niihin erikoistuneihin yhteistyökumppaneihin. Näin tekemällä lopputuote saadaan tuotettua tehokkaammin niin laadun, kuin kustannuksienkin näkökulmasta. Toisin sanoen, yritys pystyy näin toimimalla tuottamaan asiakkailleen enemmän arvoa ja parantamaan näin ollen asemaansa kilpailijoihin verrattuna (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 169-170).

Oppinäytetyö käsittelee hankintoja asiakkaalle tuotettavan lisäarvon ja yrityksen kilpailuedun näkökulmasta. Työ käsittelee hankintoja yleisesti ja tarkentaa näkökulman kehitysehdotuksissa isännöintialaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Realia Group vastaa yli 4000 kiinteistön hallinnasta ja näin ollen tekee vuosittain tuhansia hankintoja laajalta toimittajaverkostolta. Tällaisen kokonaisuuden ylläpito sekä optimointi on erittäin monimutkaista. Opinnäytetyön kehityshankkeen tavoite on löytää keinoja, joilla toimeksiantaja pystyy saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden sekä tuottamaan lisää arvoa asiakkailleen.

1.1 Opinnäytetyön taustat

Halusimme opinnäytetyömme kehityshankkeeksi toimeksiannon, jossa voisimme tuottaa toimeksiantajalle mahdollisimman paljon hyötyä. Samalla halusimme tutkia aihepiiriä, joka olisi liikemaailmassa strategisesti merkityksellisessä asemassa.

Muutaman sattuman kautta meille aukesi hyvä mahdollisuus Realia Groupin hankintaosaston kautta. Realia oli kartoittamassa isännöintialan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja hankintaosasto tarkasteli niitä omasta näkökulmastaan.

Aihepiiri osui yhteen omien kiinnostuksen kohteidemme kanssa ja ymmärsimme samalla hankintojen omaavan suuren merkityksen yrityksen menestymisen kannalta (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 15). Kehityshankkeeksi muodostui asiakkaalle tuotettavan arvon lisääminen ja kilpailuedun saavuttaminen hankintojen avulla.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille keinoja ja periaatteita, joiden avulla Realia Group voi tehostaa omaa hankintaprosessiaan ja täten tuottaa enemmän arvoa omille asiakkailleen. Tutkimustyössämme pyrimme vastaamaan seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Miten hankinnoilla voidaan saavuttaa kilpailuetua.
- Miten hankintaosaamisen kehittämällä voidaan tuottaa lisää arvoa asiakkaille.

Lopputuloksena opinnäytetyössä ovat kehitysehdotukset, joissa kysymyksiin pyritään vastaamaan toimialana isännöinnin näkökulmasta.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen on teoriaosuus ja toinen kehittämisosuus.

Teoriaosuuden tarkoituksena on käsitellä hankintojen avulla saavutettavaa kilpailuetua yleisesti hankintojen näkökulmasta. Kehittämisosuuksessa tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan isännöinnin näkökulmasta.

Teoriaosuus jakautuu neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä avataan hankintojen keskeisimmät osa-alueet ja käydään läpi hankintojen merkitystä yrityksissä ja niiden kilpailukyvyssä.

Toisessa osuudessa käydään läpi yrityksen verkostojen merkitystä ja niiden vaikutusta yrityksen tuottamaan arvoon.

Kolmannessa osassa käydään läpi hankintojen organisointia ja erilaisia hankintamalleja.

Viimeisessä teoriaosuuden aihealueessa käymme läpi hankintojen onnistumisen mittaamista ja kehittämistä.

Kehitysosuuksessa käymme läpi teoriaa toimialan näkökulmasta ja pohdimme sitä, että millä toimenpiteillä Realia Group pystyy parantamaan hankintaprosessiaan ja sitä, mitä ominaisuuksia hyvältä hankintaprosessilta vaaditaan.

1.4 Salassapitosopimus

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa on tehty tätä opinnäytetyötä varten salassapitosopimus mikä estää Realian sisäisten prosessien käsittelyn julkisesti. Tämän vuoksi opinnäytetyössä käsitellään aiheita toimialan näkökulmasta. Salassapitosopimuksen vuoksi opinnäytetyössä ei käsitellä nykytilakartoitukseen liittyviä haastatteluja, eikä benchmark- haastatteluja.

Toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen vuoksi on mahdotonta koota valideja kehitysehdotuksia yksittäiselle alan toimijalle loukkaamatta salassapitosopimusta. Tämän vuoksi kehitysehdotukset ovat toteutettu ylätasolla koko toimialan näkökulmasta siten, että toimeksiantajan toimintamalleja ei voi päätellä kehitysehdotuksista.

1.5 Rajaukset

Tekijöiden resurssien rajallisuus ja hankinnan käsitteen laajuus johtavat siihen, ettei opinnäytetyö voi käsitellä kovinkaan tarkasti hankintojen kaikkia osa-alueita.

Opinnäytetyö pyrkii paneutumaan tarkemmin hankintojen merkitykseen ja hyvin organisoidun hankinnan tuottamaan lisäarvoon sekä kilpailuetuun.

Opinnäytetyössä käydään läpi hankintojen muita osa-alueita pintapuolisesti ja sivutaan esimerkiksi osittain hankintojen historiaa. Pääpaino tutkimuksessa ei kuitenkaan ole näillä osa-alueilla.

Realia Groupin hankintaprosessiin opinnäytetyö ei toimeksiantajan kanssa tehdyn salassapitosopimuksen vuoksi ota kantaa, vaan esittää asiat toimialan näkökulmasta.

2 Hankintojen määritelmä ja terminologiaa

Hankintoihin liittyvät määritelmät ja termistö ovat epätäsmällisiä. Sanoilla on usein eri merkityksiä ja ihmiset käyttävät, sekä ymmärtävät termejä monella eri tavalla. Yleisesti hyväksytyjä määritelmiä ei juuri ole (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 49). Tässä pyrimme käymään läpi yleisimpiä hankintoihin liittyviä termistöjä ja määritelmiä.

2.1.1 Hankintojen määritelmä

Hankintoja voidaan määritellä monella eri tapaa ja määritelmät eroavatkin usein näkökulmasta riippuen. Hankintojen organisointi ja merkitys on muuttunut ajan kuluessa ja nykyään yhä suurempi osa yrityksen tuottamasta arvosta syntyy hankintojen ja ulkoistamisen kautta. Richard Lamming määritteli hankinnat 1990-luvulla ulkoisten resurssien hankintana (Cox, Lamming 1997, 52-63).

Iloranta ja Pajunen-Muhonen käyttävät osittain Lammingin näkemystä omassa hankintojen määritelmässään joka kuuluu seuraavasti: "Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisuutena maksimoivalla tavalla" (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 52-53).

Määritelmän mukaan hankinnoilla tarkoitetaan erittäin laaja-alaisesti yrityksen arvontuotoketjuun liittyviä tekijöitä.

2.1.2 Hankintoihin liittyvät keskeiset termit

Hankintoihin liittyviä termejä on monia ja pyrimme tässä avaamaan muutamia keskeisiä aihealueeseen liittyviä termejä, jotka ovat keskeisiä opinnäytetyön ymmärtämisen kannalta.

Tilaaminen - "Sopimus, jolla toimittaja sitoutuu toimittamaan tulevaisuudessa tilaajalle tilauksessa sovitun tavaran tai palvelun sopimuksessa mainittuun hintaan" (Tilastokeskus).

Tilaamisella tarkoitetaan usein tarjouspyyntöön vastauksena tulleen tarjouksen hyväksymistä ja sitovan toimeksiannon tekemistä. Toisaalta tilaamisella tarkoitetaan usein myös suoraa tilausta ilman tarjouspyyntöä esimerkiksi verkkokaupasta tilaamisen yhteydessä (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 49).

Ostaminen - Ostamisen käsite on laaja. Yleisesti sillä tarkoitetaan hankinnan toteuttamiseen liittyviä transaktioita eli esimerkiksi tilaamista ja maksuliikenteen hoitamista. Eri ihmiset kokevat kuitenkin termin eri tavalla. Suppeimmillaan sillä voidaan tarkoittaa tilaamista ja toisaalta laajimmillaan sitä käytetään tarkoittamaan koko hankintoja (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 49).

Esimerkiksi yrityksissä samassa tehtävänimikkeessä toimiva henkilö voi olla toisessa yrityksessä Hankintajohtaja ja toisessa Ostajohtaja. Ostaminen ja tilaaminen eivät kuitenkaan viittaa yleisesti samaan määritelmään kuin hankinta (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 49).

Ostamisella ja tilaamisella viitataan usein yksittäiseen tapahtumaan, jossa pyritään täyttämään jo valmiiksi määritetyt tarpeet. Hankinnoissa sen sijaan lähdetään juuri tarpeiden määrittelystä. Sen lisäksi hankintaan sisältyy toimittajien hallinta ja johtaminen (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 50).

Toimittajaketjun hallinta - Toimittajaketjun hallinnalla tarkoitetaan katsausta koko prosessiin aina tuotteen tai palvelun alkulähteeltä loppuasiakkaalle asti. Se ottaa kantaa materiaaleihin, informaatioon ja rahaan, joka liikkuu prosessin aikana toimittajalta toiselle (Rouse, M. 2010).

Nykyään lähes aina loppukäyttäjän saamaa tuotetta on tuottamassa monta toimijaa. Toimittajaketjun hallinnalla tarkoitetaan näiden toimittajien roolia ja niiden johtamista tuotteen arvoketjussa (Rouse 2010).

Arvoketju - Arvoketjulla tarkoitetaan käytännössä samaa kuin toimitusketjulla, mutta aihetta tarkastellaan nimenomaan lisäarvon tuottamisen kannalta. Esimerkkinä tästä voitaisiin mainita alihankkijan tekemä metallin jalostus. Lisäarvon kriteerit määritetään loppuasiakkaan näkökulmasta ja arvoketjussa toimittajat muodostavat yhdessä loppuasiakkaalle muodostuvan arvon (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 51).

Toimittajaverkostot - Toimittajaverkostoilla tarkoitetaan asiakkaalle vastuussa olevan tuotteen toimittajia ja niiden hallinnointia. Toimittajaverkostolla tarkoitetaan hyvin laajoja ja monimutkaisia kytköksiä useiden eri toimittajien välillä. Yhdessä ne muodostavat lopullisen arvoketjun (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 51-52).

Ulkoistaminen - Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yritys hankkii jonkin tuotteensa osan alueen valmistamisen sijaan yrityksen ulkopuolelta. Tähän strategiseen päätökseen voidaan päätyä, kun huomataan, että tarve pystytään täyttämään tehokkaammin hankkimalla se yrityksen ulkopuolelta. Syynä voi olla esimerkiksi yrityksen resurssien riittämättömyys tai ulkopuolisen toimijan tehokkaampi toimintatapa (Investopedia).

3 Hankinnat yrityksissä

Loppukuluttaja ei välttämättä tule aina ajatelleeksi sitä, että kuinka pienen osan tuotteen lopullinen tarjoaja lopulta tuottaa tuotteesta ja loppuasiakkaalle syntyvästä arvosta itse (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 21-22).

Esimerkkitapauksena mainittakoon asiakkailleen putkiremontteja tarjoava Fira Palvelut Oy. Yrityksen toimitusjohtajan, Sami Kokkosen mukaan Fira Palvelut tuottaa lopputuotteesta 20 % tai jopa vähemmän ja loput tuotteesta tulee hankintojen kautta. Loppuasiakkaille tällainen käytäntö saattaa nopeasti ajateltuna kuulostaa huonolta ja pelottavalta ajatukselta.

Ajatellaan asiaa kuitenkin toisesta näkökulmasta. Mitä pienempään kokonaisuuteen yritys erikoistuu, sitä paremmaksi se voi valitsemallaan osa-alueella tulla (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 169-170). Sama toimii käytännössä kaikessa osaamisessa ja esimerkkejä on lukuisia. Esimerkiksi urheilijan on joukkueurheilussa käytännössä mahdotonta pelata hyvin jokaisessa roolissa, mutta tiettyyn rooliin erikoistumalla hänestä voi tulla huippuosaaja. Oikein roolitettulla joukkueella on taas parhaat mahdollisuudet menestykseen (Vainio 2015).

Sama pätee työelämässä. Osaaja, jonka osaamisalueet ovat hyvin laajat, harvoin tietää tietystä asiasta paremmin kuin aiheeseen erikoistunut spesialisti. Loppukäyttäjän kannalta on suotuisampaa, että yritys keskittyy tiettyyn osa-alueeseen ja antaa muut osa-alueet niihin erikoistuneiden toimijoiden hoidettavaksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 169-170).

Fira Palveluiden tapauksessa tämä on esimerkiksi projektien organisoinnin ja hallinnoinnin lisäksi viestintävastuu asiakkaan suuntaan. Putkiremonteissa tarvitaan monenlaista osaajaa ja Fira pitää huolen siitä, että oikeat osaajat ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan näin asiakas saa lopputuotoksena laadukkaan ja tehokkaasti toteutetun putkiremontin.

3.1 Hankintojen historia

Yritykset ja ihmiset ovat tehneet hankintoja koko pitkän historian ajan. Vanhin tällä hetkellä tunnettu toimitussopimus löytyy noin vuodelta 2800 ekr. Se on savitaulu, jossa on sovittu öljyn toimittamisesta jyyä vastaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 35).

Hankinta liittyy myös eurooppalaisten historiassa kaukomaille suuntautuneisiin matkoihin. Syynä vaarallisille ja vaativille matkoille oli käytännössä aina uusien rikkauksien löytäminen, joilla olisi myyntiarvoa kotimaassa. Näistä henkilöistä mainittakoon esimerkiksi Marco Polo ja Christopher Kolumbus (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 34).

Teollistumisen myötä hankinnat alkoivat määritellä yhä suurempaa roolia. Raaka-aineiden tuominen muualta saattoi helposti ratkaista koko liikeidean toimivuuden. Nykymittareilla määriteltynä hankinnat olivat kuitenkin vielä suhteellisen pieniä ja keskittyivät lähinnä raaka-aineiden hankintaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 36-37).

Kuitenkin vähitellen kansainvälistymisen ja ihmisten liikkumisen myötä hankintoja oli yhä helpompi tehdä ja ne alkoivat olla yhä merkityksellisempiä tarjoajan menestyksen kannalta. Toimittajat alkoivat panostaa enemmän ja enemmän hankintoihin ja palveluntarjoajilla alkoi olla pelkästään hankintoihin keskittyviä vastuuhenkilöitä (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 37-29).

Esimerkiksi Charles Babbage kuvaa jo vuonna 1832 teoksessaan *On the economy of machinery and manufacturers* materiaalimiehen, jonka tehtävänä oli valita ja ostaa kaikki tarvittavat materiaalit ja artikkelit loppukäyttäjälle (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 37-38). Kuvauksen materiaalimies toimi kaivoksella ja raportoi suoraan kaivoksen johtajalle. Kuvaus sopii nykyaikaisen osto-organisaation johtajaan. Babbage painottaa teoksessaan hankinnan ja toimitusketjun tärkeyttä ja sitä, että tuotannon kustannuksiin voidaan vaikuttaa merkittävästi, kun hankinnat hoidetaan taidolla.

1900-luvun aikana ostaminen on mennyt yhä tieteellisempään suuntaan ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat lisääntyneet merkittävästi. Pelkän hinnan vertailun sijaan huomiota kiinnitettiin myös esimerkiksi kestävyYTEEN, vaihdettavuuteen ja huollettavuuteen (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 40).

Lähemmäs 2000-lukua mentäessä toiminta on kehittynyt yhä enemmän kohti yrityksen tiiviimpää yhteistyötä ja laajempia kumppaniverkostoja. Globalisaation myötä sekä kuluttajat, että toimittajat saavat nykyään yhä paremman kuvan markkinoista (Polity Books 1999).

Tämä johtaa siihen, että lähes poikkeuksetta yritykset joutuvat yhä laajempaan geologiseen kilpailuun ja kuluttajilla on mahdollisuus tilata tuotteensa esimerkiksi verkkokaupoista globaalisti. Tämä toisaalta mahdollistaa myös sen, että yritykset pystyvät entistä paremmin hankkimaan tuotteita, raaka-aineita ja osaamista lähialueiden ulkopuolelta (Akava).

Liiketoimintaympäristön muuttuessa myös hankintojen luonne on muuttunut. Perinteisen käsityksen mukaan hankintojen keskeisin tekijä kulminoituu hintojen vertailuun (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015 152).

Nykyään osaavat osto-organisaatiot keskittyvät yhä enemmän siihen, että miten toimittajaverkostoa voidaan ohjata ja johtaa siten, että siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyötyä ja arvoa tuottava kokonaisuus. Vähitellen aletaan ymmärtää sitä, että osaavien toimijoiden organisaatorajoja ylittävä yhteistyö tuottaa enemmän arvoa loppuasiakkaalle kuin perinteinen myyntiin ja ostamiseen perustuva kaupankäyntisuhde (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Tämä tuli esille myös työmme haastatteluissa. Yritykset, joissa hankintaosaamiseen on panostettu, keskittyään enemmän lisäarvon tuottamiseen kuin pelkkään hintojen vertailuun. Perinteiset toimintatavat toimivat toki edelleen varsinkin pienemmän merkityksen omaavissa hankinnoissa. Suurempien merkityksen omaavien hankintojen toteuttaminen tiiviimmässä yhteistyössä voi kuitenkin olla ratkaiseva tekijä yrityksen menestystä tarkasteltaessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

3.2 Hankintojen tehtävät

Hankintojen tehtävä voidaan nähdä erittäin monimuotoisena ja niillä on erilaisia tehtäviä eri näkökulmista ja tilanteista riippuen. Hankintojen kautta luodaan edellytykset käytännössä koko liiketoiminnan pyörittämiseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015).

Hankinnat antavat yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan osaamisalueeseen ja antaa muut osa-alueet niihin erikoistuneiden toimijoiden hoidettavaksi. Hankinnat tuovat yritykselle sen tarvitseman osaamisen, työkalut ja materiaalit, jotka mahdollistavat yrityksen olemassaolon. Tähän kuuluu kaikki yrityksen kynistä ja kalusteista aina toiminnanohjausjärjestelmiin ja logistiikkapalveluihin asti (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 21-22).

Karkeasti määritettynä hankinnan tehtävänä on antaa yritykselle sen liiketoimintaan tarvitsemat artikkelit, joita se ei voi tai sen ei kannata tuottaa itse (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 52).

3.3 Hankintojen merkitys

Nopeasti ajateltuna saattaa tuntua siltä, että hankintojen merkitys on korkeintaankin vain kohtalainen yrityksen menestykseen suhteutettuna. Kuitenkin yrityksen ja organisaation ulkopuolelta hankitut palvelut, materiaalit ja muut resurssit muodostavat toimialasta ja liiketoiminnasta riippuen 60-80 prosenttia kokonaiskustannuksista. Kun mukaan lasketaan vielä epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat, nousee osuus vieläkin suuremmaksi. (Ritvanen, Koi-visto, 2007, 120)

Tilinpäätöksessä hankinnat jaotellaan usein eri osiin ja vain suorat hankinnat menevät osioon ostot. Suurin osa hankinnoista ei tule yhtä suorasti esille ja ne ovat piilossa muissa kustannuksissa. Kuitenkin esimerkiksi vuokrat, vakuutuspalvelut ja erilaiset asiantuntijapalvelut täyttävät myös hankintojen kriteerit (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 21-22).

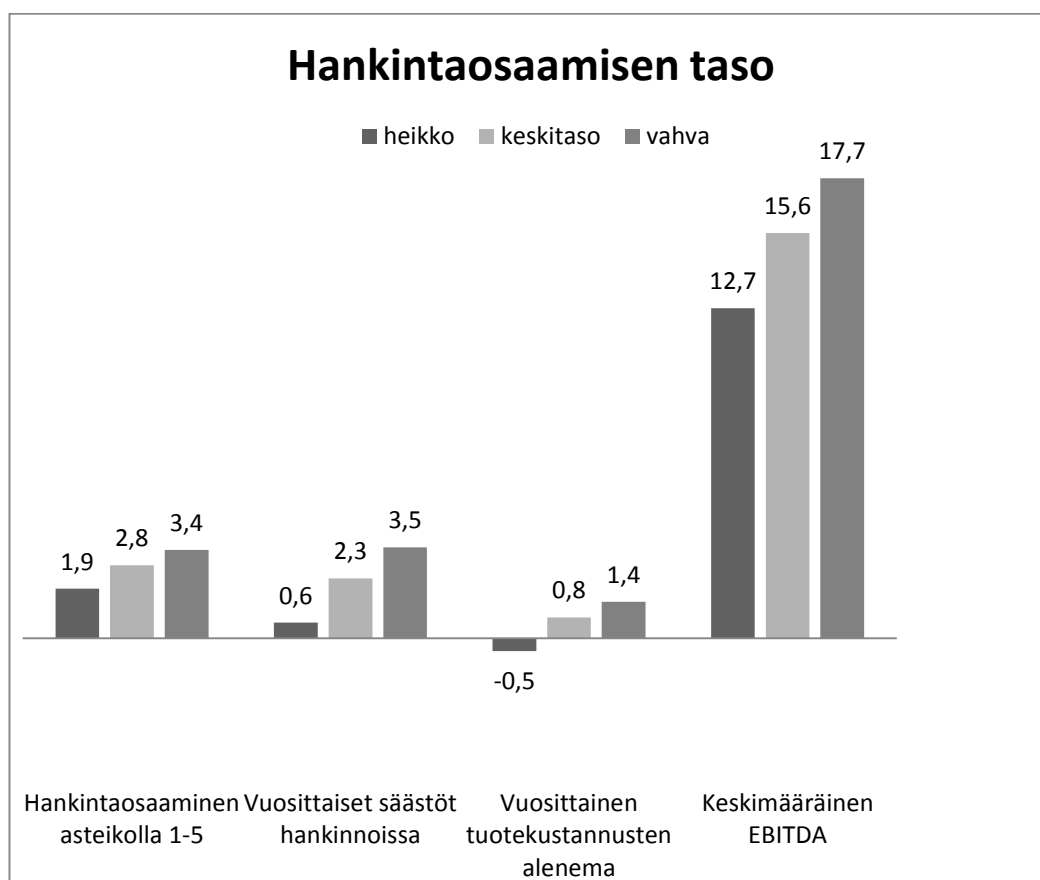
Tällaisilla tekijöillä ei ole suoraa yhteyttä yrityksen tuotteiden välittömiin kustannuksiin. Kuitenkin nämä tekijät ovat ratkaisevassa roolissa yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta mitattaessa (E-conomic, b).

Käytännössä suurin osa kustannuksista välittömiä palkkoja lukuun ottamatta täyttävät hankintojen kriteerit. Kun tämä otetaan huomioon, muodostavat hankinnat yli 80 % Suomalaisen yrityksen kokonaiskustannuksista (Ritvanen, Koivisto 2007, 120).

3.3.1 Hankintojen taloudellinen merkitys

Hankintojen muodostaessa yli 80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista, on selvää, että niillä on ratkaiseva rooli yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn kannalta (Ritvanen, Koivisto 2007, 120).

On tärkeää, että hankinnat tehdään huolella ja ammattitaidolla. Mc Kinseyn ja Supply Management Instituten teettämä tutkimus osoittaa hankintojen suuren vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin yli 200 suuryrityksen hankintoja.



Kuva 1. Hankintaosaamisen taso (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 23)

Yritykset onnistuivat pienentämään suhteellisia hankintamenojaan keskimäärin 1-3 % tarkastelujakson aikana. Parhaiden yritysten liike-tulos oli keskimäärin 5 % parempi kuin heikompien yritysten liike-tulos (Reinecke et al 2007, 6-9).

Tutkimuksen mukaan heikommat yritykset pitivät ostoa tukitoimintona, eivätkä he juurikaan käyttäneet resursseja hankintaosaamisen kehittämiseksi. Hankintojen onnistumista ei juurikaan mitattu eikä hankintojen kautta saatavia säästöjä seurattu. Sen lisäksi hankintaosasto toimi suhteellisen itsenäisesti ja yhteydet muihin osastoihin olivat vähäiset. Parhaat yritykset sen sijaan pitivät hankintaosaamista tärkeänä yrityksen tulevaisuutta tarkasteltaessa ja pyrkivät aktiivisesti mittamaan onnistumistaan. He panostivat toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen (Mc Kinsey, 2007)

Tulokset kuvaavat sitä kuinka merkittävää taloudellista etua organisaatio voi saavuttaa hyvän hankintaosaamisen kautta. Tulokset käyvät ilmi kuvasta 1.

Hyvällä ja tavoitteellisella hankintaosaamisella voidaan hankintahinnoista saada karsittua isojakin osia (Purchasing & Procurement Center).

Samalla hyvin tehdyillä hankinnoilla voidaan parantaa yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaille. Kannattavuutta voidaan parantaa käytännössä kahdella tapaa, Joko nostamalla myyntihintaa tai pienentämällä kustannuksia (E-conomic, b).

Kun kustannukset pienenevät niin kate paranee, vaikka myyntihinta pysyisi samana. Merkitys on suuri. Mikäli 25 % katteella toimiva yritys onnistuisi pienentämään tuotantokustannuksiaan yhdellä prosentilla, saisi se parannettua kannattavuuttaan peräti neljä prosenttia. Merkitys on kilpailukyvyn ja kannattavuuden kannalta oleellinen (Taloussanomat, a).

Usein pienilläkin hankintatoimen tehostamistoimenpiteillä on kannattavuutta parantavampi vaikutus kuin esimerkiksi myynnin lisäämisellä. (Ritvanen, Koivisto 2007, 120-122) Kustannuksia voidaan pienentää monella tapaa ja niitä tarkastellaan opinnäytetyössä myöhemmin.

Hyvin tehdyillä hankinnoilla voidaan vaikuttaa myös oleellisesti muihin yrityksen kannattavuuteen liittyviin osa-alueisiin kuten kiertonopeuksiin, maineeseen, yrityskuvaan ja sidottuun pääomaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 227-228).

Esimerkiksi ulkoistetun IT-tuen hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Mikäli tuki on nopean ja ketterän sijaan hidasta, menee tuottavaa työaikaa hukkaan ja sitä kautta tulee lisää epäsuoria kustannuksia. Pieneltäkin tuntuvien hankintojen mer-

kitys on suuri ja niiden epäonnistuessa hinta on usein kallis. Esimerkiksi pienikin virhe hankintaketjun tietyssä osassa saattaa aiheuttaa toimituksen viivästymisen ja sitä kautta kustannuksia ja imagotappioita ketjun muille toimittajille (Digital Connect Mag).

3.3.2 Hankintojen strateginen merkitys

Koska hankinnat muodostavat suurimman osan kokonaiskustannuksista, täytyy niillä olla myös merkittävä vaikutus myyntihintaan. Hinta taas on yksi suurimmista asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä (Salz).

Kuitenkaan hinta ei ole ainut tekijä mikä vaikuttaa ja myös hankinnoilla on muita ulottuvuuksia (Laja).

Esimerkiksi tunnetun komponenttivalmistajan käyttäminen tuotteessa parantaa yrityksen asemaa asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Toisaalta heikot toimittajavalinnat voivat aiheuttaa asiakkaalle epämieluisan käyttökokemuksen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Kyseisillä toimittajilla on olennainen merkitys loppuasiakkaan kokemaan mielikuvaan. Yksi vanhimpia ja tehokkaimpia markkinointikeinoja taas on perinteinen suusta suuhun markkinointi, missä asiakas suosittelee tai kehottaa välttämään tiettyä palveluntarjoajaa (Quickbooks 2011). Näin ollen hyvän toimittajakumppanin löytämisellä on merkitystä kilpailussa pärjäämisen kannalta.

Perinteisen ajattelutavan mukaan hinta on suoraan verrannollinen laadun kanssa. Toisin sanoen, kun hinta laskee, laskee myös laatu. Asia ei ole kuitenkaan näin yksioikoinen (Sommerfield 2014).

On monia esimerkkejä missä laadukkaat hankinnat on onnistuttu tekemään erittäin kustannustehokkaasti. Toisaalta on esimerkkejä, missä kalliit hankinnat osoittautuivat huonolaatuisiksi. Laatuongelmien takana näyttääkin olevan hinnan sijaan hankinnat toteuttavan organisaation osaamattomuus ja huolimattomuus (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

On suuri määrä esimerkkejä, missä alkuperäinen hankintahinta nousee ja pahimmillaan moninkertaistuu alkuperäisistä kustannusarvioista. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta on esimerkiksi kotimainen Länsimetro (MTV.fi 2015). Hankintaosaamista ja kokonaiskustannusajattelua tarkastellaan opinnäytetyössä tarkemmin myöhemmin.

Selviytyäkseen koventuvassa kilpailussa yrityksen kannattaa pyrkiä kehittämään hankintaosaamistaan. Mikäli yritys laiminlyö hankintaosaamisen kehittämisen, jää se väijäämättä jälkeen kyseisellä osa-alueella kilpailijoihin verrattuna (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Ajan kuluessa tämä pakottaa yrityksen tinkimään omasta katteestaan pysyäkseen mukana kilpailuissa, kun kilpailijat sen sijaan voivat laskea omia myyntihintojaan alentuneiden hankintakustannuksien vuoksi. Samalla kilpailijat saavat todennäköisesti myös ajettua yrityksen ohi laatua tarkasteltaessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Edellä kuvattu kehitys johtaa yrityksen jatkuvaan markkinaosuuden ja katteen pienentymiseen ja lopputuloksena yritys joko sopeutuu ja alkaa kehittyä tai kuolee pois. Oikea syy saat-
taa kuitenkin olla heikko hankintaosaaminen ja haluttomuus kehittyä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Hankintaosaamisen kehittämiseen panostaminen kasvattaa organisaation kykyä tunnistaa kehittymismahdollisuuksia. Näin tekemällä se oppii tunnistamaan aikaisemmin hyödyntämättömiä mahdollisuuksia ja näin ollen kannattavuus ja kilpailukyky parantuvat jatkuvasti. Sen lisäksi yritys voi löytää kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Schiele 2007, 274-293).

Esimerkkejä hyvällä hankintaosaamisella saavutetusta menestyksestä ja kilpailuedusta, löytyy lukuisia. Esimerkiksi Nokian nopea kasvu 1990-luvulla johtui osittain uudenaikaisesta tavasta hyödyntää alihankkijoita ja ulkopuolista toimitusketjua (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 28). Toisaalta kilpailijoiden nopeampi kehittymien ja Nokian pitäytymien vanhoissa toimintamalleissa vei lopulta Nokian ylivertauuden (The Statistic Portal 2015).

Verkkokauppa Adlibris on toinen hyvä esimerkki pitkälle optimoidusta hankintaprosessista. Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa toimittamalla kirjallisuutta asiakkaan kotiovelle.

Suurin osa asiakkaalle tuotettavasta arvosta tulee hankintaprosessin kautta. Tähän kuuluvat esimerkiksi logistiikka ja itse materiaalit. Yrityksen erottuu kilpailijoistaan kattavalla valikoidullaan ja optimoidulla logistiikallaan. Varastot pyritään pitämään minimissä ja niitä käytetään vain tilauksien kokoamiseksi. Yrityksen tavoitteena on pienemmät kustannukset ja parempi asiakaspalvelu. Lopputuloksena on nopea toimitus ja kilpailukykyinen hinta.

Vuonna 1997 perustettu kirjakauppa on onnistunut nousemaan pohjoismaiden suurimmaksi verkossa toimivaksi kirjakaupaksi (Adlibris). Tällainen kehitys olisi hankala saavuttaa ilman osaavaa hankintatoimena.

Adlibris ja Nokia ovat vain jäävuorenhuippu ja esimerkkejä ylivoimaiseen hankintaosaamiseen pohjautuvia on lukuisia. Esimerkkien perusteella selviää, että hankintaosaamisen strateginen merkitys on oleellisen suuri.

3.4 Kilpailuetua hyvän hankintaosaamisen kautta

Hyvällä ja pitkäjänteisellä hankintastrategialla ja aktiivisella hankintaosaamisen kehittämisellä voi olla keskeinen roolissa yrityksen hankkiessa kilpailuetua (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Aikaisemmissa osioissa on mainittu esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat nousseet ylivoimaiseksi omalla markkina-alueellaan pääasiassa aktiivisella hankintaosaamisen kehittämisellä. Kilpailu nykyaikaisessa globaalissa maailmassa on kovaa ja toimijat pyrkivät jatkuvasti voittamaan toisensa matkallaan kohti suurempaa menestystä ja suurempia tuloja (Rouse 2010).

Jotkut pyrkivät kehittymään päästäkseen markkinoiden kärkeen. Toisten taas on pakko pyrkiä kehittymään muuttuvan maailman ja koventuneen kilpailun myötä säilyttääkseen asemansa ja pysyäkseen pelissä mukana. Toisilla aloilla kehitys on hitaampaa ja standardit vakiintuneita, kun taas toisilla aloilla kehitys on päätähuimaavaa ja uusia tuotteita ja ominaisuuksia tulee jatkuvasti. Yhteistä kaikille aloille on kuitenkin se, että maailma muuttuu ja kilpailuetua yritetään hakea esimerkiksi paremmalla palvelulla, paremmalla teknologialla tai täysin uudella toimintamallilla (Rouse 2010).

Markkinatilanne kehittyy jatkuvasti ja yritysten täytyy pyrkiä mukautumaan muutokseen (CMO 2014).

Kilpailu on raakaa ja kuluttajan näkökulmasta hyödyllistä. Se ajaa toimittajat tuottamaan yhä enemmän arvoa asiakkailleen. Kilpailu pakottaa palveluntarjoajat pitämään hinnat kurissa ja laadun korkealla (Japan Fair Trade Commission).

Yksi parhaista tavoista saavuttaa kilpailuetua on hankintaosaamisen kehittäminen. Hyvällä hankintaosaamisella saadaan pudotettua myyntihintaa, parannettua laatua ja tarjottua täysin uudenlaisia tuotteita ja palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Yritys ei käytännössä koskaan tuota kaikkia tuotteessa olevia komponentteja tai materiaaleja itse (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 15). Täten hankintaverkoston kumppanit tuottavat suuren osan loppuasiakkaalle arvoa tuottavista komponenteista ja materiaaleista.

Näin ollen Toimittajien valinta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisena loppukäyttäjät kokevat tuotteen ja millaisia mielikuvia loppukäyttäjälle muodostuu (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 27-29).

Parhaassa tapauksessa tunnettujen suurten brändien käyttäminen yhteistyökumppaneina perustelee korkeampaa myyntihintaa ja samalla luo asiakkaalleen mielikuvaa laadukkaammasta ja luotettavammasta tuotteesta (Holli N.).

Esimerkkejä löytyy paljon. Esimerkiksi tietokoneissa hyvän prosessorivalmistajan maininta tuotteen teknisissä tiedoissa saattaa olla ratkaiseva asiakkaan ostopäätöstä ohjaava tekijä. Toisaalta varsinkin suomalaiset arvostavat kotimaisia tuotteita korkeammalle esimerkiksi Aasiassa valmistettujen tuotteiden sijaan, vaikka tuotteissa ei todellisuudessa laatueroja olisi-kaan tai laatu kääntyisi jopa Aasiassa tuotetun puolelle (Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto 2015).

Sen lisäksi kotimaisen tuotteen komponentteja ja materiaaleja tai ainakin niiden tuottamiseen vaadittavan teknologian ja työkalujen tuottamiseen on usein käytetty aasialaisia valmistajia (CMS Wire 2012).

Esimerkkejä löytyy myös palveluliiketoiminnan puolelta. Monille lentopelkoisille on tärkeää, että oma lentoyhtiö käyttää juuri tietyn valmistajan valmistamia tuttuja lentokoneita tuntemattomien sijaan, vaikka onnettomuustilastot eivät tukisikaan mielikuvaa (Suomen tietö toimisto 2012).

Organisaation kannattaakin käyttää hyvää hankintaosaamistaan osana markkinointiaan.

Hankintaosaamisen kääntäminen kilpailueduksi ei ole helppoa ja se vaatii paljon työtä ja ajatusmallien sekä vanhojen toimintamallien muokkaamista (Ritvanen, Koivisto 2007 111-114).

Muutos ei tule itsestään. Täytyy myös muistaa, että myös kilpailijat pyrkivät kehittymään aktiivisesti tälläkin osa-alueella. Kiintoisa kysymys kuuluukin, miten muodostaa ratkaisevaa etua kilpailijoihin nähden? Näyttää siltä, että edun saamiseksi vaaditaan ajatusmaailman muuttamista ja irrottautumista perinteisestä hankintahinta- ja hankintaosasto keskeisestä ajattelutavasta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 151).

Kilpailuetua saavuttavat ne yritykset, jotka rakentavat yli organisaatorajojen ulottuvia prosesseja ja ottavat huomioon koko verkoston muodostamat kokonaiskustannukset ja asiakkaan kokeman arvon. Perinteisemmällä hintojen vertailulla ei tähän lopputulokseen käytännössä päästä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Hyvällä ja pitkäjänteisellä toimittajasuhteiden kehittämisellä organisaatio voi parhaimmillaan rakentaa koko toimitusketjun siten, että se toimii perinteisen ostosuhteen sijasta ketjuna, jonka kaikki toimittajat toimivat tarkoituksenaan tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Perinteisesti esimerkiksi komponenttitoimittajan asiakkaana näyttäytyy komponentin tilaaja. Hyvin rakennetussa toimittajaketjussa komponenttitoimittaja pyrkii yhdessä palveluntarjoajan kanssa maksimoimaan loppuasiakkaalle koituvan hyödyn (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Tällainen toimintamalli antaa organisaatiolle ratkaisevaa kilpailuetua ja toimintatavasta hyötyvät kaikki toimitusketjun osapuolet. Lopputuloksena ketju pystyy todennäköisemmin tuottamaan enemmän arvoa loppukuluttajalle (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

On arvokkaampaa, että toimittajat toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sen sijaan, että jokainen vain huolehtisi oman osa-alueen täyttämisestä kokonaisuudesta välittämättä. Yhdessä saa yleensä enemmän aikaan (Frost)

Ammattimainen hankintaosaaminen edellyttää jatkuvaa ja aktiivista toimittajamarkkinoiden kartoitusta. Vahva markkinoiden tunteminen mahdollistaa markkinoiden parhaimpien toimittajakumppaneiden käyttämisen. Sen lisäksi se mahdollistaa vaadittavien muutoksien tekemisen toimittajakentän muuttuessa (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 95).

Huonommalla markkinatuntemuksella varustettu hankintaorganisaatio ei välttämättä ole edes tietoinen siitä, miten oma toimittajakumppani pärjää kyseisillä markkinoilla ja kuinka paljon lisäarvoa muut toimittajat pystyisivät tuottamaan organisaation arvoketjuun.

Hyvällä markkinatuntemuksella varustettu organisaatio pystyy suunnittelemaan strategiaansa paremmin, sillä sen on mahdollista tunnistaa seuraavat potentiaaliset markkinat, uudet teknologiat ja innovaatiot huonommalla markkinatuntemuksella varustettuja kilpailijoita nopeammin. Paremmalla tiedolla yritys pystyy tekemään päätöksiä, joilla se pystyy tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkailleen ja sitä kautta saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 133-136).

Kilpailun myötä kaikki alat ovat enemmän tai vähemmän muutostilassa (CMO 2014). Tämä johtaa siihen, että organisaation on pakko etsiä jatkuvasti toimitusketjuun lujittavia ja enemmän lisäarvoa tuottavampia toimittajia.

Yritys ei voi selviytyä kilpailussa keskittyen vain parantamaan niitä arvoketjun osa-alueita, jotka ovat täysin sen oman päätösvallan alaisena. Organisaation on pakko panostaa hankintoihin sen verran, että se pystyy pysymään mukana kilpailussa (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 25-27).

Parhaat tekijät panostavat hankintaosaamiseensa niin paljon, että siitä tulee työssä aikaisemmin mainittujen esimerkkien tavoin ratkaiseva kilpailuetu (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 27-30).

3.5 Menetetty tilaisuudet

Olemme tässä työssä käyneet läpi hyvällä hankintaosaamisella saavutettavia hyötyjä ja sen tuomaa kilpailuetua. On aika tarkastella kolikon kääntöpuolta ja katsoa, miten perinteisemmällä ja passiivisemmalla hankintamallilla selvittää nykyaikaisessa kilpailussa ja mitä mahdollisuuksia kyseisen mallin mukaan toimimalla menetetään.

Nykyaikana näemme edelleen useita esimerkkejä organisaatioista, joissa hankintoja tehdään vielä perinteisellä tavalla ja pahimmillaan parin vaihtoehdon hintoja vertaillen (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 15).

Samoja teemoja nousi esille myös opinnäytetyön yhteydessä tehtyjen benchmark-haastattelujen yhteydessä vaikkakin kohdeyrityksiksi yritettiin valita keskimääräistä parempaa hankintaosaamista omaavia organisaatioita.

Saimme huomata, että hankintojen raportointi ja mittaaminen, on epätarkkaa. Markkinoiden kartoittaminen jää usein hyvin pintapuoliseksi ja organisaation suuria hankintavolyymeitä ei käytetä apuna neuvotteluissa. Samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös Kari Eloranta ja Hanna Pajunen - Muhonen teoksessaan Hankintojen johtaminen (2015).

Maailma muuttuu jatkuvasti ja sen vuoksi myös hankinnat vaativat aktiivista otetta. Tämä vaatii organisointia, aikaa ja ajatustyötä. Passiivisesti hankintojaan hoitavalle organisaatiolle tyypillistä on se, että hankintoihin ja hankintaosaamisen kehittämiseen ei ole suunnattu tarpeeksi resursseja (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 22-24).

Ilman tarvittavia resursseja hankintaosaston on vaikeaa pyrkiä kehittymään tai kehittämään arvoketjun toimittajaverkostoa aktiivisesti. Alimitoitetuilla resursseilla esimerkiksi toimittajamarkkinoiden kattava seuraaminen on mahdotonta. Tämän seurauksena organisaatiolla ei voi olla hyvää käsitystä markkinoiden nykytilasta. Tämä puolestaan johtaa siihen, että toimittajaverkostoa ei pystytäkään kehittämään ja päivittämään markkinoiden parhaimmalle tasolle jonka

myötä yritys on haavoittuvainen kilpailuasemassaan muihin toimijoihin nähden (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 27-30). Haastatteluissamme tehdyt havainnot tukivat tätä teoriaa.

Mikäli yritys laiminlyö hankintaosaamisen kehittämisen, se saattaa menettää uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Iloranta, Muhonen-Pajunen 2015, 85). Se saattaa jäädä ratkaisevasti jälkeen uusista teknologioista ja toimintamalleista. Sen tuotteet eivät ole markkinoiden uusia uutta eikä sen brändistä saa innovatiivista mielikuvaa (Smart Insights 2015).

Yrityksen toimitusketju ei mitä todennäköisimmin ole kovin lähellä optimaalia, eikä se ainaakaan pysy alati muuttuvien markkinoiden mukana. Käytännössä tämä tarkoittaa suoraan menetettyjä tulovirtoja. Menetettyjen tulovirtojen suuruus vaihtelee alasta, yrityksen koosta ja hankintaosaamisen tasosta riippuen, mutta luvut ovat merkittäviä (Ritvanen, Koivisto, 2007 120-122).

4 Hankintojen organisointi

Kuten edellisessä luvussa olemme esitelleet, muodostaa nykyaikainen globaali maailma yrityksille ennennäkemättömiä mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös haasteita (Chuan). Digitalisaation ja informaatioteknologian kehityksen myötä yrityksille avautuu yhä laajemmat mahdollisuudet ja valikoimat (Griswold 2000).

Se antaa mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa entistä paremmin ja entistä nopeammin kohti optimaalista palvelukokonaisuutta. Samalla se luo kuitenkin käytännössä loputtomien vaihtoehtojen meren ja sekasotkun. Yritysten on vaihtoehtojen lisääntyessä yhä vaikeampi tehdä valintoja ja varmistua valintojensa hyvydestä. Käytännössä yritysten on hyvin vaikea, ellei mahdoton, tehdä juuri sitä optimaalista päätöstä (Scheve). Eikä se välttämättä ole kovin tavoiteltavaa. Parhaat hyödyt saadaan aikaan parantamalla toimitusketjun heikoimpia ja arvontuoton kannalta ratkaisevimpia lenkkejä sen sijaan että keskityttäisiin vain viilaamaan parhaiten toimivasta lenkistä vieläkin parempi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015 166-168).

Yritysten tuottamasta arvosta keskimäärin 75 % tulee hankintojen kautta (Ritvanen, Koivisto 2007, 120). Tämä tarkoittaa sitä, että hankintojen määrä on valtava. Samalla se tarkoittaa sitä, että hankintojen muodostama kokonaisuus koostuu monista erilaisista pienemmistä kokonaisuuksista. Ne ovat luonteeltaan ja merkitykseltään erilaisia keskenään (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015 104).

Yrityksen toimistolle hankkimat huonekalut eivät näyttele arvoketjussa yhtä suurta roolia kuin esimerkiksi valmistuksessa käytettävät työkalut tai materiaalit. On tärkeää, että yritys suunnitaa suurimman huomion ja resurssit merkityksellisimpien toimitusketjun osa-alueiden kehittämiseen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015 107-112).

Nykyaikaisessa vaihtoehtojen ehtymättömässä maailmassa kaikkien osa-alueiden perinpohjainen tunteminen ei käytännössä ole mahdollista (Scheve). Tämän takia hankintojen oikeanlainen organisointi ja johtaminen, ovat ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 133-139).

4.1 Kokonaiskustannusajattelu

Vielä nykyäänkin suurin osa ostoista tapahtuu käytännössä kokonaan hintaan perustuen, vaikka hinta on vain yksi pieni tekijä hankintoja tarkasteltaessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 151).

Hinta ei usein anna käsitystä siitä, mikä on tietystä hankinnasta yritykselle aiheutuva kokonaiskustannus. Helposti ja nopeasti tulee mieleen, että se tuote, minkä hankintahinta on halvempi, tulee ostajalle edullisemmaksi. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole (Comolski 2014).

Useissa tapauksissa hankintahinnaltaan kalliimpi tuote tulee kuitenkin lopulta edullisemmaksi (Reynolds 2015). Esimerkiksi vaihtoehtoisen tuotteen korkeamman hinnan koostuessa lisäpalveluista, kuten huolloista, tai ratkaisevasti tuotteen elinkaarta pidentävistä ominaisuuksista, tulee hankintahinnaltaan korkeampi tuote usein edullisemmaksi. Hankintahinnaltaan edullisempaan vaihtoon saattaa upota suuri määrä kustannuksia esimerkiksi osien uusimisen tai huoltamisen aiheuttamista kustannuseristä.

Toinen hyvä esimerkki on välineet, jotka mahdollistavat yrityksen tuottavan työn. Esimerkiksi tehtaissa tuotantokoneen pienikin toimimattomuus johtaa suuriin tulonmenetyksiin. Laadusta tinkiminen on usein helppo tapa saada investointia pienemmäksi, mutta pitkässä juoksussa hankintahinnasta tinkiminen voi maksaa moninkertaisesti enemmän kuin alun perin kalliimman ja laadukkaamman vaihtoehdon valitseminen (Reynolds 2015).

Tähän väliin sivuhuomautuksena mainittakoon, että edullinen hinta ei välttämättä tarkoita alhaista laatua ja päinvastoin. (Time 2012). Kokonaiskustannuksia pohdittaessa ja mitattaessa ongelmaksi muodostuu niiden hahmottaminen ja se, että kustannukset tulevat esille vasta

myöhemmin. Niitä saattaa olla vaikeaa tunnistaa ja yhdistää oikeisiin syihin. Lisäksi joskus voi olla vaikeaa todeta, johtuiko jokin lisäkulu juuri tästä valinnasta, vai olisiko kuluerä muodostunut joka tapauksessa myös silloin kun alun perin olisi päädytty toiseen vaihtoehtoon (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 152-159).

Koko ajattelu tapa perustuu pohjimmiltaan siihen, että kaikelle voidaan laskea käytetty aika ja käytetyt kustannukset (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 152). Harvoin muistetaan, että myös sijoitettu aika muodostaa kustannuksia, jos ajalla olisi voitu tehdä jotain muuta kuten esimerkiksi tuottavaa työtä. Puhutaankin niin sanotusta vaihtoehtoiskustannuksesta (Taloussanomien, b).

Valintapäätökseen on huomioitava kaikki siihen liittyvät ja sen aiheuttamat kustannukset sekä kaikki siihen käytettävä aika. Tällä tarkoitetaan myös itse päätöksentekoon kuluvaan aikaan. Kokonaiskustannusajattelussa tulee ottaa huomioon laajasti muutkin vaikuttavat tekijät pelkän hankintahinnan tuijottamisen sijaan. Hankinnat voidaan jakaa ennen hankintaa syntyviin, hankinnan aikana syntyviin ja hankinnan jälkeen syntyviin kustannuksiin (Ellram, Siferd 1993, 163-184).

On mielenkiintoista kuinka paljon aikaa ja resursseja hankinnan valmistelu ja tarpeen kartoitus lopulta syövät. Nämä tekijät jäävät helposti huomioimatta. Esimerkiksi Suomessa julkiset hankinnat tulevat kilpailuttaa julkisesti HILMA-palvelussa, kun hankintahinta ylittää hankintalain määrittämät kynnysarvot (HILMA 2014).

Hankintalaki velvoittaa julkiset yhtiöt määrittelemään hyvinkin tarkasti etukäteen ne perusteet, millä valintapäätös tullee tekemään. Pienikin virhe valmisteluissa ja valintaperusteiden määrittelyssä saattaa johtaa siihen, että kokonaistaloudellisesti parasta vaihtoehtoa ei voidaakaan lain mukaan valita.

Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että valmistelut tehdään äärimmäisellä tarkkuudella ja tarpeet sekä mahdolliset ongelmat kartoitetaan huolellisesti etukäteen. Aikaa kartoitustyöhön saattaa isoissa hankinnoissa mennä kuukausia. Tämä tarkoittaa suurta resurssien käyttöä ja sitä kautta kustannuksia, jotka eivät suoraan näy hankintahinnassa. Samoin valintaprosessi, toimeksiannon ja sopimusten tekeminen on pitkä ja monimutkainen prosessi. Hankinnan jälkeiset kustannukset ovat helpompi arvioida.

Kustannuksia aiheuttavia tekijöitä on lukuisia. Niistä helpoimmin hahmotettavia syitä ovat esimerkiksi virheelliset tuotteet sekä huolto ja varaosat. Niiden lisäksi on kuitenkin suuri joukko aiheuttajia, jotka eivät ole niin selkeitä ja syitä, mitä ei helposti tule edes ajatel-

leeksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toimituksen viivästyminen, Siirtymäaikana aiheutuneet tuotannon seisomiset. Tuotteen virheestä aiheutuvat menetetyt myynnit ja tappiot yrityksen maineessa. Lista on pitkä ja aiheuttajia on käytännössä loputon määrä (Hankintatoimi.fi).

Kokonaiskustannusajattelu muodostaa tiettyjä haasteita. Kuinka paljon kannattaa käyttää resursseja kokonaiskustannusten arviointiin? Myös kokonaiskustannusajatteluun kuluva aika ja resurssit täytyy ottaa huomioon kokonaiskustannuksia laskettaessa. Ajattelu tapa vaatii organisaatiolta paljon, mikä on huomattavasti raskaampaa kuin pelkän hankintahinnan vertailu (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 166-168).

Onkin tärkeää tunnistaa ne hankinnat, joilla on suurempi merkitys yritykselle. Resurssien suuntaaminen näihin hankintoihin on huomattavasti hedelmällisempää. Sen lisäksi organisaatio voi kehittää omia prosessejaan ja työkalujaan enemmän kokonaiskustannusajattelua tukeväksi kokonaisuudeksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 166-169).

Kokonaiskustannusten kautta tapahtuva ajattelu on työlästä ja vaivalloista. Kokonaiskustannusten mittaaminen on haastavaa ja yritysten työkalut eivät juuri tue kyseistä ajattelumallia. Samalla se on kuitenkin vaivan arvoista (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 166-169).

Kokonaiskustannuksia ajattelemalla saadaan parempi käsitys hankinnan merkityksestä ja pystytään arvioimaan ja perustelemaan valintoja ja ostopäätöstä paremmin (Rouse).

Oikein tehtynä ja oikeassa paikassa tehtynä ajattelumallilla voidaan saavuttaa jopa ratkaisevaa kilpailuetua ja tuottaa enemmän arvoa loppuasiakkaalle. Ajattelutapaa voidaan hyödyntää tehokkaasti myös markkinoinnissa painottamalla sitä, että yrityksen tuotteiden korkeampi hinta kilpailijoihin verrattuna saattaa lopulta osoittautua asiakkaan kannalta edullisemmaksi ratkaisuksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 152-159).

Hyvä esimerkki tällaisesta päätöksestä asiakkaan näkökulmasta saattaa olla uuden vaihtoehdon vertaaminen käytettyyn vaihtoehtoon. Uusi vaihtoehto on luonnollisesti lähes poikkeuksetta kalliimpi, mutta käytetyn ratkaisun ylläpito ja huolto saattavat nopeasti kasvattaa kokonaiskustannuksen suuremmaksi. Näin varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa käytetyn tuotteen takuu on jo umpeutunut.

4.2 Tavoitteellinen ja pitkäjänteinen hankintastrategia

Yrityksellä tulisi aina olla strategia (Ai Consortia). Strategialla tarkoitetaan toimintatapaa tai suunnitelmaa, jonka avulla on tarkoitus päästä tulevaisuudessa haluttuun pisteeseen (E-

conomic, d). Tällainen voi olla esimerkiksi tietty saavutus, arvostus tai muu tavoite. Strategialla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla aika ja resurssit saadaan parhaiten suunnattua ja hyväksikäytettyä siten, että halutun päämäärän saavuttaminen olisi mahdollisimman todennäköistä (BusinessDictionary).

Sana strategia juontaa juurensa Kreikan kielestä "strategos". Sana muodostuu kahdesta termistä, jotka tarkoittavat Armeijan ylimmän kenraalin tapaa johtaa (El-Kadi 2008). Käytännössä se tarkoitti ratkaisevien taisteluiden määrittämistä ja tapaa, jolla ne pyrittiin voittamaan. Tapaa, jolla tappio pystytään lykkäämään mahdollisimman kauaksi. Nykyajan liikemaailmassa strategialla tarkoitetaan käytännössä konkurssin lykkäämistä mahdollisimman kauas.

Hankintojen muodostaessa suurimman osan yrityksen tuottamasta arvoketjusta tulisi hankintojen näytellä myös suurta ja merkittävää osaa yrityksen strategiasta. Näin ei kuitenkaan valittavan usein ole (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 15).

Suuri osa yrityksistä pitäytyy edelleen vain hankintahintojen vertailussa, eikä juuri kartoita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tai pyri mittaamaan ja kehittämään prosessejaan aktiivisesti. Hankintojen muodostaessa ratkaisevan osan arvoketjusta, tällaiset laiminlyönnit saattavat maksaa paljon (Ritvanen, Koivisto 2007, 120-122).

Organisaatioille on usein tyypillistä, että hankinnat ovat jakautuneet organisaation sisällä pienempiin yksiköihin, eikä varsinaista hankinnan keskittämistä ja koordinoitua tehdä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 142-145).

Ostajat eivät ole tietoisia toisistaan eivätkä toistensa tekemistä hankinnoista. Tämä johtaa suureen määrään päällekkäistä selvitystyötä, hankintavolyymien hyödyntämättömyyteen sekä erilaisiin valintaperusteisiin samantyyppisissä valintapäätöksiä tehtäessä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 251).

Sen seurauksena hankinnat ovat jakautuneet monille toimittajille. Yksittäiset toimeksiannot ovat pieniä ja toimeksiannoissa on suuria eroja niiden laatijasta riippuen. Suuren toimittajaverkoston ylläpitäminen on haastavaa ja resursseja vievää, eikä tällaista kokonaisuutta pystytä yleensä hallinnoimaan tehokkaasti. Sen lisäksi organisaatio kokee merkittäviä taloudellisia tappioita suuremman työmäärän, muutosvaiheiden ja eri hankintojen yhteen sopimuudetuuden johdosta (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 142-145).

Tukevia havaintoja saimme todeta myös tekemissämme haastatteluissa. Kokonaan oma lukunsa on hyödyntämättä jääneet hankintavolyymit, mitä käsitellään työn luvussa 4.3. Ongelmana tällaisessa koordinoimattomassa hankintamallissa on se, että hankintapäätöksiä ajaa yleensä eri syyt, kuin strategiassa on määritelty (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 144).

Hankinnoilla pyritään lähtökohtaisesti kohti objektiivista arvoketjun optimointia. Ilman selkeää strategiaa toimivalla hankintaorganisaatiolla hankintaperusteet saattavat olla hyvinkin henkilökohtaisia syitä, kuten esimerkiksi henkilökohtainen suhde toimittajaan tai omaa työtä helpottava tai mieluinen palvelun tai tuotteen ominaisuus (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 144). Saattaa syynä ostopäätökseen olla myös ostopäätöksen helppous eli laiskuus (Starak, Y)

4.3 Volyymien vaikutus

Hankintojen organisoinnilla on vahva taloudellinen merkitys (Ritvanen, Koivisto 2007, 120-122). Palveluntarjoajan näkökulmasta suuremmat tilausmäärät ovat aina arvokkaampia (Suttle, R.). Tilausmäärän kasvaessa materiaalien ja työn hankinta ja suunnittelu helpottuvat ja sitä kautta yksittäisen lopputuotteen hinta laskee mitä suuremmasta volyymistä on kyse (Wood, H.).

Hankintojen kannalta tämä on tärkeä tieto. Hankintojen keskittämällä pystytään hoitamaan hankinnat tehokkaammin. Opinnäytetyön benchmark-haastatteluissa samat teemat nousivat jatkuvasti esille. Vertailtavasta alasta riippumatta hankintojen keskittämällä oli positiivisia vaikutuksia. Keskittämällä yritykset saivat tehostettua omaa hankintaprosessiaan ja samalla neuvoteltua hankinnoilleen kustannustehokkaammat hinnat. Vaikutus oli haastatteluiden mukaan noin 10-50 % hankintojen tärkeydestä ja toimialasta riippuen.

Hankintavolyymien vaikutus loppuhintaan vaihtelee suuresti ja siihen vaikuttavia tekijöitä on monia. Merkittävimpiä tekijöitä ovat hankintojen euromääräinen koko sekä alan luonne ja kilpailu. Mitä suuremmat volyymit ovat kyseessä, sitä merkittävämmäksi yhteistyösuhde muodostuu molemmille toimijoille. Benchmark haastatteluiden kysymykset ja aiheet ovat luetussa liitteessä 1.

Varsinkin tarjoajan näkökulmasta lupaus suurista volyymeistä tarkoittaa mahdollisuutta suunnitella pidemmälle. Monesti suuri osa tuotantokuluista tulee suunnittelu-; valmistelu-; ja siirtymäkustannuksista. Näiden kustannusten merkitys laskee volyymin kasvaessa ja näin toimittaja voi tarjota pienempää hintaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 142-145).

Toinen vaikuttava tekijä on alalla vallitsevan kilpailun taso. Mikäli kilpailu on kovaa, on hinnat usein painettu jo valmiiksi niin alas, että suurien alennusten saaminen on hyvin hankalaa. Toisaalta kilpailun puuttuessa monopoliasemassa olevalla toimittajalla ei juuri ole painetta alentaa hintojaan vaan volyymin kasvaessa se voi halutessaan nostaa omaa katettaan laskevien kappalekustannusten johdosta. Monopoliaseman omaavan toimijan ei tarvitse huolehtia suhteen menettämistä toiselle toimijalle (E-conomic, c).

Yrityksen kannattaa pyrkiä hyödyntämään omia hankintavolyymeitään hankintaneuvotteluissa. Luonteeltaan samanlaisten hankintojen niputtaminen yhdeksi kokonaisuudeksi parantaa yrityksen toimitusketjua ja siten kasvattaa loppuasiakkaalle tuotettavaa arvoa (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 251).

5 Verkostojen hallinta

Toimitusketjussa on mukana suuri määrä toimittajia, jotka vaikuttavat itse lopputuotteeseen ja asiakkaan käyttökokemukseen (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 280). Toimittajavaihtoehtojen kirjo on laaja ja hankintaorganisaation näkökulmasta vaihtoehtojen meri on usein käytännössä loputon. Suuri osa vaihtoehtoista on laaduttomia ja sellaisia, joiden valinta tuottaa yritykselle negatiivisen lopputuloksen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Vaikutuksena voi olla esimerkiksi laaduton tuote, epäluotettava toimitus jne. Yritykselle tämä tarkoittaa nopeasti menetettyä kilpailuasemaa, mainetta tai voittoa. Toisaalta vaihtoehtojen syvästä merestä löytyy myös ne toimittajat, jotka voivat auttaa yritystä menestymään paremmin ja saavuttamaan kilpailuetua muihin toimittajiin verrattuna. Toimittajien valinta on haastava ja tarkkuuta vaativa prosessi, jolla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen (Ritvanen, Koivisto 2007, 151-156).

5.1 Verkostojen merkitys

Yhteistyön merkitystä voidaan pohtia yksinkertaisesti perinteisen "1+1=3" ajattelumallin kautta. Yhteistyöllä saadaan käytännössä aina enemmän aikaan kuin yksilönä toimimalla (Rond 2010).

Jokainen vastaa omasta osa-alueestaan ja kaikkien vahvuudet saadaan valjastettua oikeaan käyttötarkoitukseen. Lopputuloksesta saadaan täten laadukkaampaa ja toiminta on tehokkaampaa kuin toimimalla kukin erikseen. Nykyaikaisessa kilpailussa yritykset tuottavat yhä pienemmän osan loppuasiakkaalle tuotettavasta kokonaisuudesta (Ritvanen, Koivisto 2007,

120). Tämä tarkoittaa sitä, että kumppanuussuhteiden ja toimittajien valinta saa yhä suuremman merkityksen loppuasiakkaan kokemaa arvoa tarkasteltaessa.

Oikean kumppanin löytäminen on ratkaisevan tärkeää. Hyvän yhteistyökumppanin kautta yritys pystyy tehostamaan toimintamalliaan ja pystyy tuottamaan arvon loppuasiakkaille entistä tehokkaammin. Samalla yhteistyökumppanit voivat parantaa lopputuotteen laatua ja antaa tukea kehitysprosessissa. Tämä edellyttäen, että yhteistyö rakennetaan siten, että yhteistyökumppanit toimivat yhdessä yhden päämäärän, loppuasiakkaan tyytyväisyyden eteen. Onnistumalla tässä yritys voi saavuttaa itselleen kilpailuetua (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Loppuasiakkaan näkökulmasta yhteistyökumppanit jäävät usein pimentoon, mikäli prosessi toimii hyvin ja saumattomasti. Sen sijaan huonoilla kumppanivalinnoilla voi olla tuhoiset seuraukset (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

Kompastuskiviä on valtava määrä. Huonojen kumppanivalintojen kautta lopputuotteen laatu voi kärsiä. Tämä näkyy suoraan loppuasiakkaalle ja vaikuttaa yrityksen maineeseen ja julkisuuskuvaan. Toisaalta kumppanilla voi olla luotettavuusongelmia tasaisuuden, takuiden ja toimitusten suhteen. Esimerkiksi myöhästyneet toimitukset vaikuttavat toimitusketjun jokaiseen jäseneseen. Toimituksen myöhästyessä jokainen ketjussa myöhästyneen toimittajan jälkeen oleva kumppani joutuu korjaamaan ja uudelleenjärjestelmään omia aikataulujaan. Myöhästyminen ja sopimuskohdista poikkeaminen vaikuttaa negatiivisesti myös lopullisen palveluntarjoajan maineeseen ja mielikuvaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 25-27).

5.2 Tiiviin yhteistyön mahdollisuudet

Erilaiset osa-alueet edellyttävät yritykseltä erilaista panostusta ja eri osa-alueet ovat yritykseltään erisuuruisia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on panostettava ja luotava luonteeltaan erilaisia kumppanuussuhteita. Tiiviimpää yhteistyötä yrityksen kannattaa harjoittaa sellaisilla osa-alueilla, missä merkitys yrityksen menestymisen kannalta on suurin ja hankintojen luonne on minimutkainen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 107-109).

Tiivis kumppanuussuhde on hankalampi muodostaa ja se sitoo enemmän resursseja, mutta onnistuessaan se tuo organisaatiolle selkeää hyötyä. Parhaimmillaan yhteistyösuhte toimii yli organisaatorajojen siten, että yhteistyökumppanit tuntevat olevansa osa samaa projektitiimiä ja organisaatioiden raja muuttuu yhä merkityksettömämmäksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280).

Esimerkkejä voimme ottaa esimerkiksi tuotekehityksestä. On paljon tehokkaampaa, että yhteistyökumppaneiden tuotekehitystiimit työskentelevät yhdessä ongelman ratkaisemiseksi ja parhaiden vaihtoehtojen löytämiseksi sen sijaan, että molemmat tiimit tekisivät tahoillaan työtä jakamatta informaatiota keskenään (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 280-281).

5.2.1 Case Zehnder ja Trainers' House Oyj

Parhaimmillaan yhteistyö tarkoittaa päämääräistä yhteistyötä lopullisen palveluntarjoajan loppuasiakkaan arvon maksimoimiseksi. Hyviä esimerkkejä löytyy monia. Seuraava Trainers' House Oyj:n verkkosivuilta lainattu referenssitarina antaa hyvän kuvan tiiviin yhteistyön tuottamista lopputuloksista. Zehnder on ulkoistanut uusasiakashankintansa alkupään Trainers' Houselle ja pystyy siten ohjaamaan omaa aikaansa tehokkaampiin toimenpiteisiin. Trainers' House Oyj pyrkii taas toiminnallaan lisäämään Zehnderin asiakkaiden kokemaa arvoa ja siten tuottaa arvoa Zehnderille (Trainers' house, 2015).

"Trainers' House ja Zehnder aloittivat ensimmäisen yhteistyönsä uusasiakashankinnan tiimoilta vuonna 2012. Yhteistyön tavoitteena oli lisätä yrityksen tunnettuutta ja tehostaa myyjien ajankäyttöä. "Olemme pieni maaorganisaatio. Myyntiprosessien ulkoistaminen parantaa myynnin tuloksia ja helpottaa todella arkeamme", Zehnder Suomen maajohtaja Mikael Ahlskog kertoo. Uusasiakashankinnan kohderyhmäksi määriteltiin logistiikan, varastoinnin ja metalliteollisuuden tuotannosta vastaavia henkilöitä. "Yhteistyön myötä myyjämme voivat keskittyä siihen, missä heidän aikansa on tehokkainta, eli itse F2F-asiakaskohtaamisiin", Ahlskog jatkaa.

"Yhteistyö Trainers' Housen kanssa on sujunut loistavasti ja tapaamiset kotiutuvat jopa 60 % hitratella. Aloitimme yhteistyön vuonna 2012 ja vuoden 2014 loppuun mennessä Trainers' House oli sopinut myyjillemme yli 500 tapaamista, joista olemme kotiuttaneet liki sata kaupaa. Yhteistyömme aikana myyntimme on kaksinkertaistunut", Ahlskog kertoo. "Tämä on keskeistä myynnin ajankäytön tehostamista, jotta myyjät voivat keskittyä myyntityöhön kentällä. Olemme olleet todella tyytyväisiä ja jatkamme yhteistyötä parhaillaan vuoden 2015 tiimoilta" (Trainers' house, 2015).

Myynnin alkupään ulkoistaminen vaatii onnistuakseen erittäin tiivistä ja aktiivista yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kesken. Yhteistyökumppanin on päästävä syvälle lopullisen palveluntarjoajan prosesseihin ja se joutuu kaikessa toiminnassaan ajattelemaan, kun olisi osa toimeksiannon antanutta yritystä. Mikäli yhteistyökumppani ei toimi ajattelussaan näin, se ei onnistu tuottamaan arvoa asiakkaalleen mikä johtaa asiakassuhteen päättymiseen tai kumppanin vaihtamiseen (Markkinoinninkäsikirja, 2013).

Esimerkki on vain yksi monista ja vastaavanlaisia tiiviin yhteistyön hyödyn konkreettisista esimerkeistä. Vastaavia tarinoita on löydettävissä monien menestyvien yritysten referensseistä.

5.2.2 Tiiviin yhteistyön riskit

Tiivis yhteistyömalli ei ole aina paras vaihtoehto. Se sitoo resursseja molemmilta osapuolilta ja yhteistyön tuotto tulee olla suuri, jotta se kattaa investoidut resurssit. Tämän takia tiivis yhteistyömalli ei sovi esimerkiksi pienempiin ja yksinkertaisiin hankintoihin. Tosin nämäkin kannattaa pyrkiä keskittämään siten, että hankintojen kertaerät olisivat mahdollisimman suuret (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 282-286).

Yhteistyön tulisi aina perustua siihen periaatteeseen, että yhteistyön kaikki osapuolet voittavat. Puhutaan niin sanotusta järkevästä win-win toiminnasta (Baily & Farmer & Jessop & Jones 2005, 11).

Tilanteen muuttuessa myös yhteistyön luonne muuttuu. Toiminta, joka oli yhteistyösuhteen alussa molemmille kannattavaa, saattaa ajan kuluessa muuttua vain toiselle kannattavaksi. Varsinkin pidemmät yhteistyösopimukset ovat alttiita muutoksille. Onkin tärkeää kyseenalaistaa ja tarkistaa sopimuksia ja kumppanuuksia tarpeeksi usein, jotta ne saadaan pidettyä ajan tasalla (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 282-286).

Lyhyet tarkasteluvälit ja onnistumisen aktiivinen mittaaminen olivat myös yksi oleellisimpia tekijöitä, jotka tulivat esiin tekemissämme benchmark- haastatteluissa.

Toinen tiiviin yhteistyön merkittävistä riskeistä on liian suureen riippuvuussuhteen kehittyminen yhteistyökumppaneiden välille. Tärkeimpien yhteistyökumppaneiden merkitys toistensa liiketoimintaan voi muodostua vaarallisen suureksi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 282-286).

Usein tämä toimii vielä niin, että yhteistyösuhde on huomattavasti merkittävämpi toiselle osapuolelle. Esimerkkinä tästä ovat monet suuryritysten alihankkijat, jotka tuottavat palveluita käytännössä vain yhdelle asiakkaalle. Liian suuren riippuvuus- ja luottamussuhteen kehittyminen tarkoittaa yritykselle suurta riskiä. Näin muutokset toisessa organisaatiossa vaikuttavat suuresti myös toiseen yritykseen. Näissä tapauksissa toisen yrityksen epäonnistuminen voi vaikuttaa tuhoisin seurauksin yhteistyön toiseen osapuoleen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 282-286).

Toisaalta myös yhteistyön lopettaminen saattaa ajaa toisen yhteistyökumppanin pahimmassa tapauksessa konkurssiin. Tällaisia esimerkkejä on useita ja niiden löytämiseksi ei tarvitse matkustaa kauas.

Kotimainen puhelinjätti Nokia perusti menestyksensä osittain hyvin hoidettuihin hankintoihin ja sen liiketoiminta antoi mahdollisuuden monen pienemmän yrityksen menestymiseen. Nokian menestyksen taituttaessa Nokia oli pakotettu muuttamaan toimintamallejansa ja samalla se tarkoitti monen alihankkijan ongelmia ja johti monien työpaikkojen menetykseen. Toisaalta Nokia oli alun perin tehnyt nämä työpaikat mahdolliseksi, mutta liian suuren riippuvuussuhteen vuoksi kyseiset alihankkijat kaatuivat Nokian mukana (Anttila 2013).

Toinen hieman erilaisempi esimerkki löytyy Suomen julkiselta puolelta. Monet Suomen pienemmät kunnat ovat alun perin perustettu tehtaiden ympärille ja kunnan ylivoimaisesti merkittävin työllistäjä on tehdas. Suomen kilpailukyvyyn heiketessä yhä useampi teollisuuden alan suuryritys on pakotettu siirtämään tuotantoaan pois Suomesta. Tehtaiden alasajoissa ja lopettamisessa kunnista katoaa suuri määrä työpaikkoja. nämä muutokset tuovat suuria haasteita kunnille verotulojen romahtaessa ja työttömyyden räjähtäessä käsiin (Taloussanomat, 2012).

Yrityksen kannattaa harkita tarkkaan yhteistyömalliaan ja sen tuottamia riskejä. Tärkeintä on valita tilanteeseen parhaiten sopiva malli ja pyrkiä jatkuvasti kartoittamaan erilaisia mahdollisuuksia ja skenaarioita muutoksista selviytymisen takia (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 295-296).

6 Hankintojen onnistumisen mittaaminen

Tavoitteiden asettaminen ja onnistumisen mittaaminen ovat yleisesti ajatellen kehittymisen ja oppimisen tärkeimpiä kulmakiviä. Tavoitteiden avulla saadaan määriteltä se mihin halutaan päästä ja mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisella ei kuitenkaan juuri ole merkitystä, jollei onnistumista mitata (InfoEntrepreneurs).

6.1 Mittaamisen merkitys

Ilman mittareita organisaatio toimii ikään kuin sumussa. Sillä on toki jonkinlainen käsitys siitä, mitä tapahtuu ja miten se on onnistunut. Tällaiset käsitykset ovat yleensä vähintään virheellisiä ja usein täysin vääristyneitä. Tällaisten oletuksien ja olettamien perusteella päätöksenteko johtaa lopulta vääjäämättä tuhoon (Bonabeau 2013).

Onkin ensiarvoisen tärkeää, että organisaatiot määrittävät tarkat mittarit toiminnalleen ja onnistumiselle. Mittaaminen on oma taiteenlajinsa. On tärkeää käyttää aikaa ja resursseja oikeiden mittareiden löytämiseen (Study.com).

Samoja mittareita ei voi käyttää luonteeltaan erilaisiin prosesseihin. Helpot ja yksinkertaiset esimerkit tulevat urheilusta. Pituushypyssä mitataan hyppääjään lentämää horisontaalista matkaa, mutta samaa mittaria tuskin kannattaa käyttää korkeushypyssä. Väärän asian mittaaminen saattaa omata pahimmillaan jopa negatiivisemmän vaikutuksen kuin mittaamisen puuttuminen. Väärillä mittareilla huomio saatetaan helposti keskittää täysin väärin asioihin ja sitä kautta ohjata kehityksen resursseja täysin väärin paikkoihin. Tämä syö organisaation resursseja ja antaa kilpailijoille mahdollisuuden ponnistaa organisaation ohi. Se voi myös ajaa lopputuotetta huonompaan suuntaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 312-316).

Toisaalta hyvät mittarit mahdollistavat yrityksen jatkuvan kehittymisen ja pärjäämisen markkinoilla. Hyvien mittareiden kautta yritys pystyy tunnistamaan oman prosessinsa ongelmakohdat ja suuntaamaan resurssit niiden kehittämiseen (Realbusiness, 2013).

6.2 Hankintojen mittaaminen

Hankintojen tyyppi ja luonne vaihtelevat. Erilaisissa hankinnoissa tarvitaan erilaista toimintaa ja eri kriteerit määrittävät onnistumisen. Hankintatoimen onnistumisen mittaaminen on tärkeää jatkuvan kehityksen vuoksi (Ritvanen, Koivisto 2007 129-134).

Hankintoja kannattaa mitata mahdollisimman aktiivisesti ja pyrkiä määrittämään mittarit siten, että ne tukevat kehitystä mahdollisimman hyvin. Mittareita määrittäessä kannattaa pohdita sitä, että mikä on hankintojen tärkeimmät valintakriteerit ja määrittää mittarit tukemaan niitä (Ritvanen, Koivisto 2007, 129-134).

Esimerkiksi yksinkertaisissa hankinnoissa, jossa markkinoiden laatu on tasainen ja hinta muodostaa tärkeimmän valintakriteerin, kannattavat mittarit rakentaa hintojen kilpailukyvyyn mittaamiseen ja laatukriteereiden täyttymiseen. Näissä kumppanuussuhteissa sopimukset ovat usein lyhyitä ja mittaaminen on aktiivista ja välitöntä. Kumppanit vaihtuvat usein (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 310-316).

Monimutkaisemmissa hankinnoissa mittarit täytyy rakentaa pidemmälle aikaikkunalle. Hyödyt saattavat tulla vasta vuosien jälkeen. Mittareiden rakentaminen tällaisissa tilanteissa on monimutkaisempaa, sillä kaikkia hyötyjä on vaikea mitata suoraan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 312-316).

Tärkeintä on rakentaa mittarit silmällä pitäen hankintojen luonnetta ja merkitystä yrityksille. Jokainen hankintatyyppi vaatii omanlaisensa mittarin. Sen lisäksi on tärkeää toimia mittaustulosten pohjalta ja olla aktiivinen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 312-316).

Hankintojen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla mittareilla:

- Tuote- ja palveluhinnat (% liikevaihdosta)
- Hankintakustannukset (euroa)
- Ostolaskujen keskimääräinen arvo (euroa)
- Ostot/ tavaratoimittaja (euroa)

Oikean mittarin valinta riippuu hankintojen luonteesta ja merkityksestä yritykselle. Parasta on valita muutama oleellinen ja helposti mitattava mittari ja käyttää sitä toiminnan kehityksen arviointiin (Ritvanen, Koivisto 2007, 133-134).

Benchmarking- haastatteluissa saimme huomata, että mittaamisen taso vaihtelee paljon eri yrityksissä. Myös toimenpiteiden aktiivisuuden taso vaihtelee. Jotkut yritykset reagoivat hyvin nopeasti huonoihin tuloksiin, mutta toiset saattavat katsoa huonoa suorittamista pitkäänkin ennen toimenpiteiden tekemistä.

7 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia erilaisia malleja hankinnan toteuttamiseksi on, kuinka keskitettyjä hankinnat ovat, minkälainen organisaatio niistä vastaa, millä kriteereillä toimittajat valitaan, miten sopimuksia hallitaan ja miten tilaus-, laskutus- ja toimitusprosessi on hoidettu, miten laatu- ja kehitysmittarit on hoidettu, miten raportointi toteutetaan ja miten hankintavolyymit hyödynnetään.

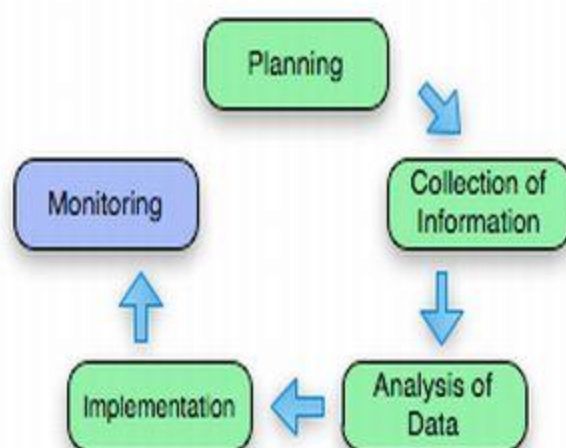
7.1 Benchmarking

Benchmarking on lyhyesti määriteltynä oman toiminnan vertaamista jonkin toisen toimintaan. Optimaalista on vertailla alan parhaita toimijoihin parhaan toimintamallin löytämiseksi. Ideana on oppia paremmilta ja hyödyntää sitä omassa tekemisessä (E-conomic, a).

Tutkimusmenetelmäksi valikoimme funktionaalisen benchmarkingin. Funktionaalista benchmarking voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: "Funktionaalisisessa benchmarkingissa vertaillaan käytäntöjä yrityksissä, joilla on samankaltaisia prosesseja samoissa toiminnoissa, mutta yritykset ovat eri teollisuuden aloilta.

Funktionaalista benchmarkingia suoritettaessa omaa toimintaa arvioidaan jonkin teollisuuden alan johtavaan yrityksen tai jonkin yrityksen parhaiten osaamaan toiminnallisuuden perusteella. Benchmarking -kumppaneiden markkinoissa ja teknologioissa on usein joitakin yhtäläisyyksiä.

Funktionaalisessa benchmarkingissa keskitytään yleensä jonkin toiminnon benchmarkingiin. Koska yritykset eivät ole toistensa kilpailijoita, informaation keräämisen/vaihtamisen esteet ovat alhaiset. Vierailut yrityksissä ovat yleisiä tässä benchmarkingin muodossa.”(Qualitas-forum)



Kuva 2 Benchmarking prosessikuvaus(Tutorialspoint)

Kuva: Suunnittelu, Tiedonhankinta, tiedon analysointi, käyttöönotto, valvonta ja seuranta.

Jos yritys haluaa menestyä, sen täytyy arvioida johdonmukaisesti yrityksen suorituskykyä. Onnistuakseen yrityksen täytyy asettaa standardit itselleen sekä verrata prosessejaan ja suorituskykyä tunnistettuihin markkinajohtajiin tai parhaisiin käytäntöihin toisella alalla toimivien yritysten osalta, jotka kuitenkin toimivat samankaltaisessa ympäristössä. Tätä kutsutaan yleisesti benchmarkkaukseksi. Benchmarkkauksen prosessit ovat yleisesti ottaen suoraviivaisia. Tietämys ja käytännön ymmärtäminen ovat asiat mitä tarvitaan, jotta benchmarkkauksessa onnistutaan. Tärkeimmät benchmarkkauksen prosessissa olevat vaiheet on kuvattu kuvassa 2 ja alla on kuvaus näistä vaiheista (Tutorialspoint).

Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan aina aluksi omia prosesseja. Omista prosesseista pyritään etsimään ne prosessit mitä halutaan kehittää, yleensä ne ovat ydinprosesseja (Tutorialspoint).

Tiedonkeräämisvaiheessa voidaan käyttää joko ensisijaista tai toissijaista tietoa. Ensisijaisella tiedolla tarkoitetaan suoraan yritykselle tehtyä benchmarkkausta. Tieto tulee näin suoraan

yritykseltä yritykselle. Toissijaisella tiedolla tarkoitetaan aineiston keräämistä esimerkiksi lehdistä ja Internetistä (Tutorialspoint).

Tiedon analysointi on tärkeää, kun oikeanlainen data on kerätty. Tiedot kannattaa esittää graafisessa muodossa, jotta saadaan selkeä kuva analyysistä. Tämän jälkeen analyysi käydään läpi prosessiin osallistuneiden kesken, tunnistetaan mahdolliset ”sudenkuopat” ja miten prosessia olisi mahdollista parantaa (Tutorialspoint).

Käyttöönottovaiheessa on tärkeää ryhtyä viemään asiaa konkreettisesti eteenpäin. Tämä tarkoittaa, että tunnistettuja muutostoimenpiteitä otetaan käyttöön pitkän tähtäimen suunnitelman mukaisesti, jotta ideaalitilanteen ja todellisen tilanteen ero pienenee. Muutostoimenpiteet saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa. Jotta tällaiselta vältytään, yrityksen kulttuuri on otettava huomioon muutoksia tehtäessä (Tutorialspoint).

Tärkeä osa seuranta ja valvontaa on arvioida saatujen tietojen perusteella projektin edistymistä sekä iteroimalla uudelleen muutosten vaikutuksia organisaatioon ja tehdä tarvittavia muutoksia tuloksien perusteella (Tutorialspoint).

8 Tutkimusprosessi ja tulokset

Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2014 toimeksiannon muodossa ja kesti aina toukokuuhun 2015. Tutkimusprosessin aikana tutustuimme Realia Groupin prosesseihin ja organisaatiorakenteeseen.

Opinnäytetyössä käsiteltävät aihealueet ja tulokset perustuvat alan yleisiin käytäntöihin ja julkisesti saatavilla olevaan tietoon. Tässä luvussa käymme läpi oman tutkimusprosessimme vaihteet ja tulokset.

8.1 Tutkimuksen vaiheet

Käynnistimme opinnäytetyön syyskuussa 2014. Toimeksiannon aikaan opinnäytetyön tekijöillä ei ollut juurikaan aikaisempaa kokemusta isännöinnistä toimialana. Ennakkokäsityksen ja ennakkoluulot perustuivat lähinnä vähäisiin omakohtaisiin kokemuksiin ja yleisiin käsityksiin alasta. Tutkimusprosessin aikana opinnäytetyön tekijät saivat todeta monet ennakkokäsitykset virheellisiksi ja alan monimuotoisuus yllätti tekijäkaksikon.

8.1.1 Perehtyminen toimialaan

Tutkimusprosessimme ensimmäinen vaihe oli tutustuminen alan yleisiin käytäntöihin ja normeihin. Aikaisempaa kokemusta vailla oleva kaksikko käytti syyskuun aikana paljon aikaa tutkien, mitä isännöinti tarkoittaa ja mitä ulottuvuuksia ja osa-alueita siihen kuuluu. Kävimme läpi alan eri toimijoiden palvelutarjontaa ja tutustuimme isännöintiliiton tarjoamiin laajoihin materiaaleihin alan historiasta ja nykytilasta.

Saimme prosessin aikana paljon arvokasta apua Realian eri liiketoimintaosastoilta. Näiden keskusteluiden avulla pääsimme nopeasti kiinni päätasolla isännöinnin peruseräperiaatteisiin ja tärkeimpiin osa-alueisiin.

8.1.2 Haastattelut ja nykytilakartoitus

Seuraava vaihe oli isännöitsijöillä ja aluetoimistojen esimiehille tehtävät haastattelut ja nykytilakartoitukset. Kartoituksen tavoitteena oli antaa johtoryhmälle käsitys operatiivisen tason arjen kipupisteistä ja kehitystoiveista.

Nykytilakartoituksen aikana kävimme läpi laajan n. 20 minuuttia kestävä haastattelun 17 henkilön kanssa. Haastattelurunkoon kuului nykytilan ja tulevaisuuden tuntemusten ja ajatusten läpikäyminen. Sen lisäksi pyrimme selvittämään eri työkalujen tarpeellisuutta ja mielipiteitä hankintaprosesseista.

Isännöintialalla isännöitsijät tekevät vuosittain valtavan määrän hankintoja taloyhtiöiden puolesta, joten isännöitsijöiden rooli hankintaprosessissa on tällä alalla hyvin merkittävä. Haastattelut ajoittuivat aikavälille lokakuu- joulukuu 2014. Haastatteluiden tarkemmat aikataulut löytyvät liitteestä 2.

Operatiivisten haastatteluiden lisäksi teimme myös muutamia haastatteluja Realian hankintaverkoston toimittajakumppaneille. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää merkittävimpien yhteistyökumppaneiden tuntemuksia ja ajatuksia hankintaprosessin nykytilasta ja saada kehitysehdotuksia tulevaisuuden varalle. Haastatteluiden aikataulut löytyvät liitteestä 2. Yhteistyökumppaneiden haastattelut ajoittuivat aikavälille lokakuu- marraskuu 2014. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja niiden keskimääräinen kesto oli n. 45 minuuttia.

Yhteistyökumppaneiden ja isännöitsijöiden haastatteluiden lisäksi haastattelimme myös Realia Groupin kirjanpidosta vastaavaa henkilöä. Haastattelun tavoitteena oli saada käsitys siitä, mitä tarpeita kirjanpidolla on hankintaprosessiin liittyen ja mitä osa-alueita ja näkökulmia tulee ottaa huomioon hankintaprosessia kehitettäessä.

Kirjanpito ja laskutus muodostavat ratkaisevan osan hankintaprosessia ja vuosittaisten toimeksiantojen määrän Realia Groupin kokoisessa toimijassa on valtava. Sen vuoksi on tärkeää suunnitella prosessit ja niitä tukevat järjestelmät siten, että myös kirjanpito ja laskutus huomioidaan ja se rakennetaan mahdollisimman saumattomaksi.

Haastatteluiden avulla saimme kokonaisvaltaisen kuvan Realian prosesseista ja opimme paljon isännöinnin käytännön prosesseista ja vaiheista. Meille muodostui kuva arjen ongelmista ja kipupisteistä ja siitä, mitkä käytännön asiat ovat tärkeitä.

Samalla saimme tuotettua Realia Groupille arvokasta tietoa sen omista prosesseista ja operatiivisen tason tuntemuksista. Haastattelut antoivat meille hyvät eväät seuraaviin vaiheisiin. Ilman haastatteluja käsityksemme ja sitä kautta myös koko opinnäytetyön sisältö olisi todennäköisesti jäänyt huomattavasti suppeammaksi.

Nykytilakartoitus ei kuitenkaan ollut opinnäytetyön varsinaisen aiheen kannalta yhtä merkittävä, kun sen laajuus antaa ymmärtää. Työssä ei keskitytä nykyisten prosessien tarkempaan tutkimiseen.

8.1.3 Benchmarking- haastattelut

Opinnäytetyömme päätutkimusmenetelmä oli eri toimialoille tehtävät benchmarking- haastattelut. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää eri toimialoilla käytössä olevia hankintaprosesseja.

Teimme yhteensä neljä benchmark haastattelua, missä pyrimme käymään mahdollisimman kattavasti läpi hankintaprosessien eri vaiheet ja merkitykselliset tekijät. Vertailtavia yrityksiä on avattu tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 8.2.

Benchmarking prosessi alkoi tammikuussa 2015 ja kesti huhtikuuhun 2015. Prosessin alussa oli tärkeää määrittää haastatteluiden tavoitteet ja asiat, joita haastatteluissa haluttiin saada esille.

Teimme haastattelurungon tiiviissä yhteistyössä Realia Groupin hankintaosaston kanssa ja runko pyrittiin toteuttamaan siten, että haastattelut tuottaisivat mahdollisimman paljon arvoa opinnäytetyön toimeksiantajalle. Runko löytyy liitteestä 1. Toinen tärkeä vaihe haastatteluissa oli vertailtavien yritysten valitseminen. Valintaprosessia ja kriteereitä on avattu tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 8.2.

Toteutimme haastattelut yritysvierailuina. Kaikki haastattelut toteutettiin anonymisti. Anonymiteetin taustalla on myös ajatus siitä, että ihmisillä on taipumus antaa enemmän tietoa ja suurempia mielipiteitä, kun mahdollisuus palautteeseen annetaan nimettömästi (Clapon 2014).

Tekemissämme benchmark haastatteluissa toimijat olivat eri toimialoilta, joten nimettömiä organisaatioita ei voi yhdistää oikeisiin toimijoihin. Haastattelut ovat myös toteutettu siten, että niissä ei esitetä liian yksityiskohtaisia tietoja organisaation tunnistamisen vuoksi.

Benchmark-haastatteluiden kautta saimme käsityksen hankinnan eri ulottuvuuksista ja osa-alueista. Saimme huomata opinnäytetyöprosessimme aikana läpikäymämme teorian soveltuvan hyvin myös käytäntöön.

8.1.4 Teoria

Opinnäytetyöprosessimme aikana kävimme läpi teoriaa eri aihealueisiin liittyen. Teorian tarkoitus oli tukea tutkimusprosessia ja suunnata tekijöiden tutkimusta oikeaan suuntaan. Opinnäytetyön lopulliset kehitysehdotukset pohjautuvat pitkälti opinnäytetyön aikana käytyihin benchmarking- haastatteluihin ja työn aikana läpikäytyyn teoriaan.

Opinnäytetyössä käytetty teoria voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen.

Ensimmäinen osa-alue on itse tutkimukseen liittyvä teoria. Teorian avulla tekijätiimi pystyi suunnittelemaan tutkimustyötä paremmin ja tekemään benchmark haastattelut siten, että niistä saadaan esille oleelliset ja merkitykselliset aihekokonaisuudet.

Toinen osa-alue oli hankinnan ja hankintaprosesseihin liittyvä teoria, mikä oli suurin sekä merkityksellisin. Tämä teoria muodostaa suurimman osan opinnäytetyön teoriaosasta. Teoria antoi tekijöille käsityksen hankintojen peruseräiteista ja mitä eri ulottuvuuksia ja kulumia tulee ottaa huomioon hankintaprosessia suunniteltaessa.

Kolmas teorian osa-alue on erilaiset yksittäiset lähteet mitkä eivät suoraan liity opinnäytetyön ydinaiheisiin. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi tiettyihin sivuhuomautuksiin käytetyt teorialähteet.

Opinnäytetyössä käytetty teoria on listattu kokonaisuudessa kappaleeseen "Lähteet".

8.1.5 Kirjoittaminen

Opinnäytetyön prosessin näkyvin vaihe oli kirjallisen opinnäytetyön työstäminen. Opinnäytetyön kirjallisessa osiossa esittelemme koko prosessimme, siihen liittyvän teorian ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Prosessin aikana pyrimme nostamaan esiin teoriaa tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Opinnäytetyö on rakennettu kahteen osaan, josta ensimmäinen esittelee projektin kannalta oleelliset yleiset teoriat. Teoriaosuudessa emme pyrkineet vielä kohdentamaan teoriaa erityisen tarkasti juuri käsillä olevaan projektiin, vaan teoriaosuuden tarkoituksena on pyörittää ajatuksia yleisesti hankinnoissa eikä keskittyä juuri valittuun segmenttiin.

Toisena osana kirjoitusprosessissa oli projektin esittely ja kehitysehdotusten esittäminen. Tässä osiossa olemme keskittyneet tuomaan teoriaa esille opinnäytetyöhön valitun segmentin näkökulmasta. Tässä osiossa tuomme esille omia visioitamme ja näkemyksiä alan tulevaisuutta silmällä pitäen.

8.2 Vertailtavat yritykset

Tutkimusprosessimme aikana teimme benchmarking- haastatteluita useisiin eri toimijoihin. Toimeksiantajamme ja muiden sidosryhmien kanssa tekemämme sopimuksen mukaisesti emme voi julkistaa tässä työssä haastateltujen yritysten nimiä tai toimialoja. Sen sijaan voimme eritellä valintaperusteita yleisellä tasolla.

Pyrimme valitsemaan vertailukohteiksi yrityksiä, joiden liiketoiminta perustuu pitkälti hankintoihin. Ominaista näille yrityksille on suuret vuosittaiset hankintavolyymit ja hankintojen merkittävä strateginen asema liiketoiminnassa. Tavoitteenamme oli myös valita toimijoita, jotka ovat itse ymmärtäneet hankintojen suuren strategisen roolin toiminnassaan. Tätä kautta panostukset hankintojen kehittämiseen ovat suuria.

Hankintojen luonne vaihtelee toimialoittain. Kuitenkin eri aloilta voidaan poimia hyviä toimintamalleja hankintoihin liittyen. Pyrimme valitsemaan toimijoita mahdollisimman laajasti eri aloilta, näin hankintojen koko ja luonne vaihtelivatkin suuresti. Onnistuimme valitsemaan erilaisia toimijoita eri aloilta ja saimme lähes poikkeuksetta mukaan kyseisten toimialojen suurimpia ja merkittävimpiä toimijoita.

9 Realia yrityksenä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Realia Group Oy. Realia Group Oy on asunto- ja toimitilaomaisuuden hallintaan erikoistunut asiantuntijakonserni, joka tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja asumisen ja toimitilasektorin kiinteistöpalveluissa (Realia, a).

Konsernin tavoitteena on kehittää alaa ja toimijoiden osaamista aktiivisesti ja aloitteellisesti sekä lisätä alan avoimuutta tuottamalla ajankohtaista markkinatietoa. Realia Groupin tytäryhtiöt toimivat kiinteistönvälityksen ja kiinteistöjohtamisen aloilla Suomessa, Virossa, Latviassa sekä Liettuassa (Realia, a).

Realia Group Oy:n tytäryhtiötä ovat Realia Isännöinti, Realia Management ja Realia Asuntovuokraus (Realia, a).

Realia Isännöinti on yksi suurimmista isännöintiä tarjoavista yrityksistä. Isännöintialalla työskentelee Suomessa 5 000 ammattilaista, joista puolet on isännöitsijöitä. Tyypillisesti keskikoisessa isännöintiyrityksessä on töissä isännöitsijän lisäksi 3-5 asiantuntijaa (Isännöintialalle.fi).

Asiantuntijoita on kolmea erilaista. Isännöintialan verkkosivuilla ne on määritelty seuraavasti: "Isännöitsijä on arjen sankari, joka hallitsee suvereenisti niin kiinteistöjuridiikan, taloushallinnon, talotekniikan kuin viestinnän ja asiakaspalvelunkin kiemurat. Hän pelastaa kokouksen kuin kokouksen katastrofilta, sovittelee osakkaiden asiat järjestykseen hujauksessa ja taikoo heille säännöllisesti tiedotteita taloyhtiön tilanteesta. Isännöitsijä näkee taloyhtiön tulevaisuuden ja pystyy ennustamaan kaikki tarvittavat korjaukset, jotta asuntojen arvo säilyy. Yhteistyökumppaneihin hänellä on telepaattinen yhteys.

Kiinteistösihteeri on isännöintiyrityksen hyvä haltija ja portsari. Hän on aina perillä siitä, missä isännöitsijä liikkuu ja miksei tämä vastaa puhelimeen. Kiinteistösihteeri tietää tarkalleen saunavuorotilanteesta, autopaikkojen jaosta sekä vikailmoituksista. Hän hoitaa kädenkäänteessä myös kokouskutsujen ja tiedotteiden tulostuksen ja postituksen. Joskus kiinteistösihteeri voi ulottaa supervoimansa myös taloushallinnollisiin tai kirjanpidollisiin tehtäviin. Ilman kiinteistösihteerin meedion kykyjä isännöitsijä olisi pulassa.

Kirjanpitäjä hallitsee numeroiden ja lukujen pyörittämisen taidon ja haistaa taloyhtiöiden vastikehäiriöt jo kaukaa. Kirjanpitäjän kykyihin kuuluvat verottajan ajatusten lukeminen ja yliluonnollinen muisti: hän pystyy alle sekunnissa kertomaan kenen tahansa jäljellä olevan lainaosuuden. Kirjanpitäjä hoitaa valonnopeudella myös lainojen ja laskujen maksamisen, vastikeskontran hoitamisen ja tilinpäätösten tekemisen.

Tekninen asiantuntija on isännöitsijän oikea käsi korjaushankkeiden suunnittelussa ja valvonnassa. Hän aistii talon viat ja vaivat kilometrien päähän. Hän tietää, miksi kakkoskerroksen yksiössä on kuuma ja miksi yläkerran rouvan keittiöön tulee viemärin haju. Ongelmatilanteissa hän suhahtaa paikalle, tutkii tilanteen ja tilaa tarvittavat henkilöt korjaamaan viat. Tekninen asiantuntija tuntee myös kaikki lähiseudun urakoitsijat ja suunnittelijat." (Isännöintialalle.fi)

Näiden palvelukokonaisuuksien vuoksi Realia pystyy palvelemaan asiakkaitaan huomattavasti pienempiä toimijoita kokonaisvaltaisemmin. Tämä antaa Realialle mahdollisuuden valloittaa yhä suuremman markkinaosuuden, mikäli se pystyy tulevaisuudessa vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

10 Kehitysehdotukset

10.1 Isännöintipalvelut ja kehitystehtävä

Osana opinnäytetyömme projektitiimi kokosi opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta kehitysehdotuksia opinnäytetyön toimeksiantajalle. Kehitysehdotukset on toteutettu koko toimialan näkökulmasta.

10.2 Hankintojen merkitys isännöinnissä

Opinnäytetyössä on aikaisemmin käsitelty hankintojen merkitystä yrityksissä. Isännöinnin osalta hankintojen merkitys on käytännössä vielä keskimääräistä suurempi.

Palveluna isännöinnillä tarkoitetaan asunto-osakeyhtiön tai kiinteistöyhtiön operatiivisten toimintojen hoitamista. Isännöitsijää voisikin pitää edellä mainittujen yhtiöiden toimitusjohtajana, joka vastaa toiminnastaan yhtiön hallitukselle. Tämä tarkoittaa sitä, että isännöinti hoitaa yhtiön juoksevat asiat.

Juoksevista asioista suurin osa on kiinteistönhuoltoon ja ylläpitoon liittyviä toimia. Isännöitsijä ei luonnollisesti hoida näitä tehtäviä itse vaan käytännössä kaikki toimet ulkoistetaan yhteistyökumppaneille.

Tämän vuoksi hankintojen merkitys on isännöintialalla suurempi kuin aloilla keskimäärin. Isännöinti voitaisiinkin määritellä ammattimaiseksi hankintapalveluksi, jonka vastuulla on pitää huolta kiinteistöstä tekemällä laadukkaita hankintoja oikeina ajankohtina.

10.2.1 Hankintojen luonne isännöintipalveluissa

Isännöintipalveluissa hankinnat koskevat suurimmaksi osaksi kiinteistönhuoltoon ja ylläpitoon liittyviä hankintoja. Näiden lisäksi hankintoihin liittyy myös joitakin muita alueita kuten esimerkiksi tietyt hallintoon liittyvät hankinnat.

Hankintojen kirjo on laaja. Kiinteistönhuollon tarpeet ovat monimuotoiset ja hankintoja on niin pienistä arkipäivän ongelmista aina suuriin, kiinteistön arvoon merkittävästi vaikuttaviin hankintoihin. Toisessa päässä on esimerkiksi kuramattojen ja siivouspalvelun kaltaiset toimet, kun taas toisessa ääripäässä on putkiremonttien ja julkisivuremonttien kaltaiset toimet.

Tarpeiden monimuotoisuudesta johtuen palveluntarjoajalta vaaditaan laajaa asiantuntemusta sekä kiinteistönhuoltoon liittyen, että parhaiden valintojen tekemiseen.

On tärkeää, että palveluntarjoaja tekee kaikki valintansa asiakkaan näkökulmasta ja nimenomaan asiakkaan etua pohtien. Tällöin palveluntarjoaja on osattava ottaa päätöksessään huomioon laatu- kustannus- sekä käytännöllisyysnäkökulmat (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 280).

10.3 Toimialan nykytila

Projektitiimin käsitys toimialan nykytilasta perustuu käytännössä Realian Groupin operatiiviselle puolelle tehtyihin laajoihin haastatteluihin sekä keskusteluihin Realia Groupin johtoryhmän kanssa.

Haastatteluissa käytiin Realian omien prosessien lisäksi läpi käsityksiä toimialan nykytilasta. Haastatteluihin kuului henkilöitä aina korkeimmasta johdosta operatiiviselle tasolle asti.

Realian ollessa toimialan suurin toimija (Realia, b) voidaan projektitiimin saamaa kuvaa pitää kontekstin huomioiden riittävänä. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole tutkia itse toimialaa vaan siihen liittyviä ilmiöitä. Edellä mainittu kuva alasta on tarkoituksiin riittävä, joskaan sitä ei voida pitää täysin puolueettomana.

Isännöintipalveluiden toimialakenttä on pirstaleinen. Toimialan suurimpana yksittäisenä toimijana Realia Isännöinnillä on n. 10 % markkinaosuus (Realia, b). Ylivoimaisesti suurimman osan toimialasta kattaa pienemmät, muutamaa henkilöä työllistävät isännöintitoimistot. Näille toimijoille on yhteistä se, että palvelutarjonta keskittyy pienelle maantieteelliselle alueelle. Toimistojen asiakaskunta on vakinaista ja palvelu on usein henkilökohtaisemmalla tasolla suuriin toimijoihin verrattuna. Isännöitsijälle ja asiakkaalle saattaa ajan kuluessa muodostua ystävyssuhde.

Toimialakentän pirstaleisuuden vuoksi alan toimintamallit vaihtelevat suuresti. Osa toimijoista pyrkii aktiivisesti siirtymään nykyaikaan ja digitalisoimaan toimintamallejaan. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että oleellinen osa toimijoista toimii edelleen

vuosikymmeniä vanhoilla toimintamalleilla, jossa dokumentointiperiaatteena toimii yhä kynä ja paperi.

Toimialan luonteen ja toimintatapojen suuren variaation vuoksi asiakkaan voi olla haastavaa varmistaa omassa valinnassaan luotettava toimija. Palveluntarjoajaan kohdistuu suuri määrä luottamusta ja sitä kautta suuri vastuu. Koska hallituksessa ei varsinkaan asunto-osakeyhtiöissä usein ole kiinteistönhuollon ammattilaisia, mahdollistaa se räikeidenkin väärinkäytösten ja laiminlyöntien pimennossa pysymisen (Eskola 2013). Vaikka väärinkäytökset onneksi ovat harvinaisia, on palvelun tasolla suuri vaikutus kiinteistön arvoon ja asiakkaille syntyneisiin kustannuksiin.

10.4 Toimialan kehitys tulevaisuudessa

Seuraavat näkemykset isännöintialan tulevaisuudesta perustuvat tekemiimme haastatteluihin ja keskusteluihin, Isännöintiliiton tekemiin selvityksiin sekä projektitiimin omiin pohdintoihin. Tulevaisuuden ennustaminen ja on aina enemmän tai vähemmän epävarmaa ja siten varmaa ennustusta tulevaisuudesta on käytännössä mahdoton laatia. Mitä pidemmälle pyritään ennustamaan, sitä haasteellisemmaksi se muuttuu lisääntyneiden muuttujien johdosta.

Tulevaisuudessa asiakkaiden palvelutarve muuttune. Nykyään ihmisillä on entistä vähemmän aikaa keskittyä yhtiön asioihin, joten isännöinnin on palveltava asiakasta kokonaisvaltaisesti ja tehokkaammin. Varsinkin nuoremmilla vastuhenkilöillä on tarve tehokkaalle palvelulle, jossa ongelmien pääkohdat käydään tehokkaasti läpi ja asiat esitetään selkeästi. Myös kommunikointitavoissa ja välineissä on tarvetta muutokselle.

Aikaisemmin asiat on toteutettu pääasiassa paperilla ja isännöitsijä on ollut yhteydessä asiakasiin puhelimen kautta. Osa toimistoista pitää edelleen arkistonsa paperimuodossa. Ala ei ole pysynyt viimeaikaisen teknologian kehityksessä mukana ja digitalisaation hyödyntäminen on heikkoa.

Varsinkin nuoremmat päättäjät kaipaavat kuitenkin palvelumallien digitalisointia. Viestien lähettäminen on jo ajanut puheluiden ohi suosituimpana viestintämuotona (The telegraph, 2013). Tämä aiheuttaa muutospainetta myös isännöintipalveluille, sillä asiakkaita kannattaa palvella heille sopivimmalla tyylillä.

Isännöintiliitto nostaa omissa selvityksissään esille samoja aiheita alan uusista haasteista. Isännöintiliitto nostaa alan tulevista vaatimuksista esille energiatehokkuuteen liittyvien korjaustarpeiden lisääntymisen ja asiakaskunnan monimuotoisuuden lisääntymisen monikulttuurisuuden ja ikääntymisen muodossa (Isännöintiliitto).

Nämä muutokset ajavat isännöinnin ennennäkemättömän muutostarpeen porteille. Ala, jossa on aikaisemmin toimittu lähinnä palvelutarjoajien määrittämällä toimintamalleilla, joutuu vastaamaan asiakaskunnan monimuotoisuuden tuomiin erilaisiin tarpeisiin. Tämä vaatii palvelutarjoajilta omien mallien muokkaamista tarvetta vastaavaksi.

Isännöintiliitto nostaa esille myös isännöitsijäkunnan ikääntymisen. Vanhemmat, kokeneet isännöitsijät jäävät eläkkeelle ja nuoria tekijöitä ei ole tarpeeksi korvaamaan vajausta (Isännöintiliitto). Sama teema nousi esille myös projektiryhmän tekemistä haastatteluista.

Nuorempien asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen saattaa olla haastavaa kokeneemmille isännöitsijöille, sillä vuosikymmenten ajan käytettyjä toimintamalleja on hankala muokata uudelle kohderyhmälle sopiviksi (Takala 2007).

10.5 Projektitiimin kehitysehdotukset toimialalle

Projektitiimin kehitysehdotukset pyrkivät vastaamaan kysymykseen: Minkälaisilla toimenpiteillä alalla voidaan saavuttaa kilpailuetua tulevaisuudessa? Projektitiimin kehitysehdotukset perustuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä pohdintoihin alan tulevaisuuden näkymistä. Kehitysehdotukset on tehty koko toimialan näkökulmasta.

Yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa. (Markkinoinninkäsikirja 2013) Asiakkaan näkökulmasta katsoen valinta kannattaa tehdä sen perusteella, mikä vaihtoehtoista tuottaa parhaan vastineen asiakkaan rahoille.

Varsinkin toimialalla jossa vaihtoehtojen määrä on suuri, on palvelutarjoajan vaihtaminen helppoa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimija joka epäonnistuu täyttämään asiakkaan odotukset, epäonnistuu muodostamaan vakiintuneita asiakassuhteita ja putoaa siten ajan myötä pois kilpailusta.

Asiakkaan odotusten mukainen toimija pysyy markkinoilla, mutta sen on hankala vallata lisää markkinaosuutta toisilta toimijoilta, sillä ei pysty tuottamaan lisäarvoa asiakkaan nykyiseen kumppaniin nähden. Tällöin ainut keino yritystoiminnan kasvattamiseen on yritysostojen tekeminen.

Markkinaosuuden kasvattaminen vaatii asiakkaan odotukset ylittävää palvelua ja arvon tuottamista. Mikäli yritys tavoittelee aina asiakkaan odotukset ylittävää palvelua, se pystyy ajan myötä valtaamaan markkinaosuutta alan muilta toimijoilta sen tuottaman lisäarvon turvin

(The Marketing Donut). Opinnäytetyön kehitysehdotukset tähtäävät juuri edellä mainitun lisäarvon tuottamiseen.

10.6 Enemmän arvoa asiakkaalle ammattimaisten hankintojen kautta

Isännöinnissä palveluntarjoaja tekee hankintoja asiakkaan puolesta. Hankintojen määrä on suuri ja suurin osa kiinteistölle tehtävistä toimenpiteistä tulee hankinnan kautta. Hankinnan merkitys osana palvelua on siis ratkaisevan suuri.

Laadukkailla hankinnoilla voidaan viedä asiakaskokemus uudelle tasolle ja optimoida kiinteistön arvo sekä säästää asiakkaalta suuriakin rahasummia. Toisaalta huolimattomasti hoidetut hankinnat voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa asiakkaalle suuria kuluja (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 25-27) esimerkiksi huonosti hoidetun remontin muodossa.

Varsinkin pienemmillä toimijoilla on vakiintuneet ja joskus henkilökohtaiset suhteet yhteistyökumppaneihin. Hankinnat on saatettu suunnata samalle toimijalle jopa vuosikymmenen ajan. Tällaisten suhteiden laatu etenee helposti pisteeseen, jossa palveluntoimittajasta tulee ajan saatossa isännöitsijän ystävä. Tällaiset toimittajasuhteet eivät yleensä ole optimaalisia asiakkaan näkökulmasta.

Nykyinen alan toimintamalli on sellainen, jossa isännöitsijälle maksetaan kiinteää kuukausipalkkaa ja sen päälle joskus tiettyjä tulosperusteisia bonuksia. Käytännössä kuukausipalkka on kuitenkin ratkaisevassa roolissa ja isännöitsijä ei suoraan hyödy taloudellisesti asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. Tämä muodostaa ongelman eriävien intressien suhteen.

Asiakkaan intressi on saada mahdollisimman hyvää kiinteistön asioiden hoitoa eli toisin sanoen mahdollisimman laadukkaita hankintoja ja mahdollisimman hyvää palvelua.

Isännöitsijän intressinä taas on usein työn tekeminen mahdollisimman tehokkaasti, mikä tarkoittaa mahdollisimman helppoja hankintoja eli tutun ja vakiintuneen kumppanin käyttämistä. Vaikka tuttu toimija olisi aikanaan ollut alan paras omalla osa-alueellaan, niin se tuskin on sitä enää, mikäli toimittajavalintaa ei ole kyseenalaistettu ja kilpailutettu tarpeeksi usein.

Opinnäytetyön aikana tehdyissä benchmarking-haastatteluissa hankintaosaamisella erottautuvat toimijat nostivat esille samoja teemoja, joita tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on käyty läpi.

Parhailla toimijoilla oli lähes poikkeuksetta omat hankintaosastot. Osastot hoitivat muiden osastojen hankinnat heidän määrittämien tarpeiden perusteella. Hankintayksiköt kilpailuttivat aktiivisesti vaihtoehtoja ja pyrkivät mittaamaan onnistumistaan mahdollisimman tarkasti.

Hankintaosaston toiminta ei jäänyt vain hankintasopimusten tekemiseen ja kumppanien valintaan, vaan hankintaosaston tehtävänä oli myös myydä ja markkinoida vaihtoehdot organisaation muille osastoille. Hankintaosasto on ikään kuin vastuussa siitä, että sen tekemiä hankintoja myös käytetään.

Parhaassa tapauksessa hankintaosastolla oli omat tulostavoitteensa, minkä kautta hankintoja johdettiin yhä tehokkaampaan suuntaan. Teorian ja projektitiimien tekemien havaintojen pohjalta asiakkaalle pystyttäisiin tuottamaan merkittävää lisäarvoa siten, että hankintojen toteutusvastuu siirrettäisiin isännöitsijältä erilliselle hankintatiimille.

Hankintaosaston tehtävänä on tehdä hankinnat isännöitsijän antamien tarpeiden mukaan. Tällöin isännöitsijä pystyisi keskittymään tarpeiden selvittämiseen ja asiakkaiden palvelemiseen mahdollisimman hyvin. Kilpailuttaminen ja oikeiden kumppaneiden valitseminen olisi hankintaosaston vastuulla. Tällöin hankinnoissa pystyttäisiin käyttämään hyödyksi hankintavolyymeitä koko organisaation laajuudelta.

Benchmarking- haastatteluiden perusteella suuremmat organisaatiot saattavat saada jopa yli 50 % alennuksen hankintahinnasta, kun hankinnoissa hyödynnetään volyymeitä koko organisaatiossa.

Parhaaseen tulokseen päästään käyttämällä mallia, jossa hankintaorganisaatio kilpailuttaa esimerkiksi kaikkien asunto-osaakeyhtiöiden hankinnat samalla. Suuren volyymin vaikutus palvelutarjoajan tarjoamiin hintoihin on merkittävän suuri. Samalla se tehostaa toimintaa, kun sopimuksia ei tarvitse kilpailuttaa erikseen vaan aikaa jää muiden tehtävien hoitamiseen.

10.7 Myyntiorganisaatio hankintaorganisaation tueksi

Isännöitsijöiden aika kuluu pääasiassa asiakkaiden juoksevien asioiden hoitamiseen ja kiinteistöjen ylläpitoon. Näin isännöitsijälle kehittyy helposti toimintamallit, jotka toimivat ja nopeuttavat työtehtävien hoitoa. Mallit kuitenkin juurtuvat helposti liian syvälle ja uusia, tehokkaampia tapoja ei välttämättä pyritä etsimään aktiivisesti.

Kehittyvän teknologian kautta kiinteistönhuoltoon ja ylläpitoon liittyvät prosessit ja tuotteet kehittyvät jatkuvasti ja on asiakkaan etu, että uusia mahdollisuuksia kartoitetaan aktiivisesti.

Koska isännöitsijällä ei välttämättä ole tähän tarpeeksi resursseja, kannattaisi hankintaorganisaation tukea tässä mahdollisimman paljon. Näin toimimalla hankintaosasto tavallaan toimisi asiakkaiden tiedustelijoina markkinoilla ja pyrkisi aktiivisesti löytämään asiakkailleen lisäarvoa tuottavia ratkaisuita.

Globalisaation ja nopeasti kehittyvän teknologian myötä mahdollisuuksien meri on käytännössä loputon ja sen vuoksi hankintaorganisaation huolellisen seulankin läpi tulee suuri määrä tuotteita, jotka tuottavat lisäarvoa ainakin joillekin asiakkaille.

Päätäntävalta on aina asiakkaalla ja uudet ideat on myytävä asiakkaalle. Isännöitsijälle tämä tulee muiden työtehtävien päälle ja sen hoitaminen saattaisi häiritä normaalia työskentelyä ja siten molemmat osa-alueet kärsisivät.

On tärkeää, että hankintatiimin löytämät mahdollisuudet otetaan mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. Tällöin kanava asiakkaan ja mahdollisuuksien välille on tehtävä mahdollisimman hyväksi. Uusista mahdollisuuksista on tiedotettava tehokkaasti ja viestintä asiakkaan suuntaan tulee olla aktiivista.

Mahdollisuuksien markkinoimiseksi voisi esimerkiksi kehittää erillisen myyntitiimin, jonka tehtävänä on myydä ja markkinoida hankintaosaston löytämät mahdollisuudet asiakkaalle. Tällöin tämä tärkeä tehtävä eritellään erilliselle osastolle, joka voi keskittyä sen hoitamiseen täydellä teholla.

Näin lisäarvoa tuottavat mahdollisuudet saadaan todennäköisemmin asiakkaan ulottuville isännöitsijöiden lisätehtävänä tehtyyn markkinointityöhön verrattuna. Näin taas saadaan tuotettua asiakkaalle enemmän arvoa ja voitetaan ratkaisevaa kilpailuetua tällä kilpaillulla alalla.

Nykymaailman digitalisaation tasolla on myös tärkeää, että asiakkaalle annetaan itselleen mahdollisuus löytää itselleen eniten lisäarvoa tuottavat mahdollisuudet. Tämä onnistuisi projektitiimin mukaan parhaiten asiakkaille suunnatulla verkkokaupalla, josta asiakkaat pääsevät itse valitsemaan ja vertailemaan hankintaorganisaation kartoittamia mahdollisuuksia.

Verkkokaupan tulee olla mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen, sillä käyttäjäryhmässä on huomattavan erilaisia päättäjiä. Verkkokaupan onnistumisen ratkaiseekin käytännössä itse verkkokaupan tekninen ja visuaalinen toteutus (Shopify).

10.8 Lisätuloja hankintapalvelun kautta

Hankintaorganisaatio pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Yksi esimerkki tästä on parempien hintojen saaminen volyymia hyödyntämällä. Tässä prosessissa säästyy työajan lisäksi investointeihin meneviä kustannuksia (Iloranta, Pajunen - Muhonen 2015, 142-144).

On yrityksen itsensä päätettävissä, miten se pyrkii hyödyntämään toteutuneet säästöt. Käytännössä se voi lukea säästöt kokonaan asiakkaan hyväksi, parantaa omaa kannattavuuttaan ottamalla kaikki säästöt itse, tai käyttämällä jotain välimuotoa näiden kahden vaihtoehdon väliltä.

Esimerkiksi neuvotellessaan 20 % hinnan aleneman, palvelun tarjoaja voi periä itselleen esimerkiksi 10 % komission ja hyödyttää asiakkaan toimintaa 10 %. Näin ollen molemmat osapuolet voittavat. Esimerkissä käytetyt prosenttien tarkoitus on vain havainnollistaa. Palvelutarjoajan on mietittävä omia osuuksiansa tarkkaan, oman strategian mukaiseksi. Komissio toimii vain, mikäli toimintaa toteutetaan edelleen vain asia takkaan näkökulmasta, eikä palveluntarjoaja pyri tekemään sopimuksia ensisijaisesti omaa etuaan ajaen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Baily, Peter & Farmer, David & Jessop, David & Jones, David. 2005. Purchasing Principles and Management. Harlow: Pearson Education Limited

Cox, A. & Lamming, R. 1997. Managing Supply in the Firm of the Future. European Journal of Purchasing and supply management.

Ellram, L. M. & Siferd, S. P. 1993. Purchasing: The cornerstone of the total cost of ownership concept.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittaja-markkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Turku Benchmarking Ltd

Reinecke, Nicolas & Spiller, Peter & Ungerman, Drew. 2007. The Talent Factor in Purchasing. McKinsey Quarterly

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-Yrityksissä. Hankinta kilpailuetuna. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Schiele, H. 2007. Supply-management Maturity, Cost saving and purchasing Absorptive capacity.

Internet lähteet:

Adlibris. Viitattu 10.5.2015.

<http://www.adlibris.com/fi>

Adlibris. Yrityskuvaus. Viitattu 12.11.2015.

<http://www.adlibris.com/fi/asiakaspalvelu/about>

Ai Consortia. Why does a business need a strategy. Viitattu 15.11.2015.

<http://aiconsortia.com/2011/02/ac/why-does-a-business-need-a-strategy/>

Akava. Globalisaation edut haitat ja uusimistarpeet. Viitattu 12.11.2015.

http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset_-_enemmän_mutta_parempaa_globalisaatiota/globalisaation_edut_haitat_ja_uusimistarpeet

Anttila, P. 2013. Ulkoistiko Nokia Kärsimyksen?. Viitattu 15.06.2015.

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/ulkoistiko-nokia-karsimyksen-alihankkijat-kuolemanvaarassa/>

Brad TuttleTime. Does a low price mean good value or bad quality. 11.14.2012. Viitattu 18.5.2015.

<http://business.time.com/2012/11/14/does-a-low-price-mean-good-value-or-bad-quality/>

Britt, D. 2007. Impact of globalization in creating sustainable competitive advantage. Viitattu 12.11.2015.

<http://www.sdcexec.com/article/10289694/impact-of-globalization-in-creating-sustainable-competitive-advantage>

BusinessDictionary. Startegy. Viitattu 10.6.2015.

<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

Bonabeau, E. 2003. Don't trust your gut. Viitattu 25.11.2015.

<https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut>

Chuan, N. Globalization: Opportunities and challenges.

http://www.crvp.org/book/Series01/I-19/chapter_vii.htm

CMO. 2014. Change Is Really The Only Constant In Marketing Today. Viitattu 12.11.2015.

http://www.cmo.com/articles/2014/8/14/context_driven_marke.html

CMS Wire. 2012. Why Everything is Made in China & What it Means for U.S. Jobs. Viitattu 13.11.2015.

<http://www.cmswire.com/cms/enterprise-20/why-everything-is-made-in-china-what-it-means-for-us-jobs-014306.php>

Digital Connect Mag. 6 Reasons Why IT Support is Important for Your Business. Viitattu 12.11.2015.

<http://www.digitalconnectmag.com/6-reasons-why-it-support-is-important-for-your-business/>

El-Kadi, O. 2008. Strategy definition & fundamentals. Viitattu 12.6.2015.

<http://www.easy-strategy.com/strategy-definition.html>

E-conomic, a. Benchmarking - Mitä tarkoittaa benchmarking?. Viitattu 16.11.2015.

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

E-conomic, b. Kannattavuus - Mitä tarkoittaa Kannattavuus? Viitattu 12.11.2015.

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kannattavuus>

E-conomic, c. Monopoli- Mitä tarkoittaa Monopoli?. Viitattu 12.10.2015.

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/monopoli>

E-conomic, d. Strategia - Mitä tarkoittaa Strategia?. Viitattu 15.11.2015.

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

Eskola, H. 2013. Kun talonyhtiö joutui huijarin kynsiin. Viitattu 12.10.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kun-taloyhtio-joutui-huijarin-kynsiin/eJrAyuX4>

Frost, A. Here's your proof that teamwork always pays off. Viitattu 13.11.2015

<https://www.themuse.com/advice/heres-your-proof-that-teamwork-always-pays-off>

Gomolski, B. 2004. When Cheap Is Expensive. Viitattu 14.11.2015.

<http://www.computerworld.com/article/2574386/it-management/when-cheap-is-expensive.html>

Griswold, D. 2000. The Blessings and Challenges of Globalization. Viitattu 13.11.2015.

<http://www.cato.org/publications/commentary/blessings-challenges-globalization>

Hankintatoimi.fi. Kokonaiskustannusajattelu. Viitattu 14.11.2015.

<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/hankintatoimen-ty-okaluja/kokonaiskustannusajattelu/>

Clapon, P. 2014. Why anonymous employee feedback is the better alternative. Viitattu 20.6.2015.

<http://www.gethppy.com/employee-engagement/why-anonymous-employee-feedback-is-the-better-alternative/>

Hilma julkiset hankinnat. 2014 Kynnysarvot. Viitattu 10.6.2015

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>

InfoEntrepreneurs. Measure performance and set targets. Viitattu 16.06.2015

<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/measure-performance-and-set-targets/>

Investopedia. Definition of outsourcing. Viitattu 12.11.2015

<http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>

Isännöintialalle.fi. Toimialan esittely Viitattu 20.06.2015

<http://www.isannointialalle.fi/isannointiala/>

Isännöintiiliitto. Isännöinnin tulevaisuus. Viitattu 12.10.2015

<http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/isannoinnintulevaisuus/>

Japan Fair Trade Commission. What are consumers' benefits competition. Viitattu

12.11.2015. <http://www.jftc.go.jp/en/ippan/part1/merit.html>

Laja, P. 9 Things to Know About Influencing Purchasing Decisions. Viitattu 12.11.2015.

<http://conversionxl.com/9-things-to-know-about-influencing-purchasing-decisions/>

Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto. Sinivalkoinen jalanjälki. 2015. Viitattu 10.5.2015.

http://www.mtk.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2015/fi_FI/sinivalkoinen_jalanjalki/

Markkinoinninkäsikirja. 2013. Viitattu 12.10.2015.

<http://markkinoinninkasikirja.fi/2013/10/20/yritystoiminnan-tarkoitus/>

McKinsey. 2007. Inventing the 21st-century purchasing organization. Viitattu 25.11.2015.

[http://www.mckinsey.com/insights/operations/inventing_the_21st-century_purchasing_or-
ganization](http://www.mckinsey.com/insights/operations/inventing_the_21st-century_purchasing_organization)

Hollis, N. How smart brands command a premium price. Viitattu 13.11.2015.

https://www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/How_Smart_Brands_Command_a_Premium_Price/default.aspx

Sommerfield, J.2014. Does a higher price always mean higher quality. Viitattu 12.11.2015.

<http://moneyning.com/shopping-smart/does-a-higher-price-always-mean-higher-quality/>

MTV.fi 2015. Länsimetron hinta paisui. Viitattu 12.11.2015.

<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/nain-suurten-rakennusten-budjetit-pettivat-lansimetron-hinta-paisui-lahes-300-miljoonaa/5082444>

Polity Books. 1999. What is Globalization. Viitattu 12.11.2015.

<https://www.polity.co.uk/global/whatisglobalization.asp>

Purchasing & Procurement Center. Procurement savings- Ways to increase your profits. Viitattu 12.11.2015.

<http://www.purchasing-procurement-center.com/procurement-savings.html>

Qualitas-forum. Benchmarking. Viitattu 20.06.2015.

<http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/Benchmarking.aspx>

Quickbooks. 2011. How important is word of mouth to your business and how do you get it. Viitattu 12.10.2015.

<http://quickbooks.intuit.com/r/marketing/how-important-is-word-of-mouth-to-your-business-and-how-do-you-get-it>

Realbusiness.2013. The importance of measurement in business. Viitattu 16.06.2015.

<http://realbusiness.co.uk/article/23898-the-importance-of-measurement-in-business>

Realia, a. Realiagroup. Viitattu 20.06.2015.

<http://www.realiagroup.fi/>

Realia, b. Miksi Realia? Viitattu 12.10.2015.

<http://www.realiaisannointi.fi/realia-isannointi-asiakkuus-kannattaa-aina>

Reynolds, M. 2015. When going cheap is actually more expensive. Viitattu 14.11.2015.
<http://www.inc.com/molly-reynolds/when-cheap-is-actually-more-expensive.html>

Rond, M. 2010. Always rely on a team, not individuals. Viitattu 12.6.2015.
<http://www.forbes.com/2010/08/05/teams-teamwork-individuals-leadership-managing-collaboration.html>

Rouse, M. SCM Definition. 2010. Viitattu 16.5.2015. <http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/definition/supply-chain-management>

Rouse, M. Total cost of ownership definition. Viitattu 14.11.2015.
<http://searchdatacenter.techtarget.com/definition/TCO>

Scheve, T. Why does having too many options make it harder to choose?. Viitattu 13.11.2015.
<http://science.howstuffworks.com/life/choose-options.htm>

Shopify. The importance of working with designers. Viitattu 17.11.2015.
<https://www.shopify.com/videos/build-a-business-2012/the-importance-of-working-with-designers>

Smart Insights. 2015. How technology is changing marketing and why we need to keep up. Viitattu 17.11.2015.
<http://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/how-technology-is-changing-marketing-and-why-we-need-to-keep-up-2/>

Starak, Y. What Motivates A Purchase?. Viitattu 12.6.2015. <http://www.entrepreneurs-journey.com/1266/what-motivates-a-purchase/>

Study.com. The importance of measurement in the research process. Viitattu 16.11.2015
<http://study.com/academy/lesson/the-importance-of-measurement-in-the-research-process.html>

Suomen Tietotoimisto. 2012. Matkailututkimuksen tausta. Viitattu 10.5.2015.
<https://www.sttinfo.fi/release?releaseld=53290>

Suttle, R. The Advantages of a large business. Viitattu 16.11.2015.
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-large-business-21007.html>

Takala, T. 2007. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies . Viitattu 12.10.2015. http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html

Taloussanomat, a. 2012. Näin käy kunnalle, kun paperitehdas suljetaan. Viitattu 16.06.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2012/09/29/hs-nain-kay-kunnalle-kun-paperitehdas-suljetaan/201238874/12>

Taloussanomat, b. Vaihtoehtokustannus. Viitattu 19.05.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/vaihtoehtokustannus/>

Taloussanomat, c. Kilpailukyky. Viitattu 12.11.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kilpailukyky/>

Tilastokeskus. Tilauksen määritelmä. Viitattu 16.5.2015. <http://www.stat.fi/meta/kas/ti-la.us.html>

Salz, L. All buying decisions come down to price . Viitattu 12.11.2015.
<http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2015/03/all-buying-decisions-come-down-to-price.html?page=all>

The Marketing Donut. The importance of exceeding customer expectations. Viitattu 17.11.2015. <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/customer-care/customer-service/the-importance-of-exceeding-customer-expectations>

The Statistics Portal. 2015. Global Market share. Viitattu 12.11.2015. <http://www.statista.com/statistics/271574/global-market-share-held-by-mobile-phone-manufacturers-since-2009/>

The telegraph. 2013. Texting more popular than face-to-face conversation. Viitattu 12.10.2015. <http://www.telegraph.co.uk/technology/9406420/Texting-more-popular-than-face-to-face-conversation.html>

Trainers ' House. 2015. Zehnder. Viitattu 15.06.2015. <http://www.trainershous.fi/portfolio/zehnder/>

Tutorialspoint. Benchmarking process. Viitattu 20.6.2015. http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/benchmarking_process.htm

Vainio, J. 2015. Paras roolitus takaa kultamitalin. Viitattu 12.11.2015. <http://www.m2talent.fi/2014/02/paras-roolitus-takaa-kultamitalin/>

Wood, H. Advantage & disadvantages of buying bulk to save on unit pricing. Viitattu 16.11.2015. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-buying-bulk-save-unit-pricing-20913.html>

Kuvat

Kuva 1. Hankintaosaamisen taso (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015).....	15
Kuva 2 Benchmarking prosessikuvaus(Tutorialspoint)	36

Liite 1: Benchmark haastattelurunko:

Yleistä

- Kuinka keskitettyä hankinnat ovat
 - Missä rajoissa yksittäiset osastot / yksiköt / alueet voivat toimia
- Minkälainen organisaatio hankinnoista vastaa
 - Tuloksellisuus
 - Roolitus
 - Eri tuotekategoriat

Toimittajien valinta

- Millä kriteereillä toimittajat valitaan
- Miten kriteerit vaihtelevat tuotteesta riippuen
- Suuret toimija / pienet toimijat
- Taloudellinen pohja

Sopimusten hallinta

- Miten sopimuksia hallitaan
 - Mitä järjestelmätasolta halutaan
- Pidempiaikaiset ja ison volyymin toimittajat / lyhytkestoiset
- Kuinka usein sopimuksia tarkastellaan
- Toimittajan elinkaaren hallinta ja toimittajasuhteen lopetus

Tilaus - toimitus - laskutus prosessi (Ei kysytä, mikäli hankinnat ovat omaan käyttöön tai toimiala liian eroavainen.)

- SCM (Miten prosessia hallitaan ostosignaalista laskutukseen)
- Miten prosessia valvotaan ja millä tasolla
- Kenen vastuulla seuranta on
- Miten laskutus hoidetaan
 - Automaation taso
 - Raportointi hankinnan suuntaan

Laatumittarit ja kehitys

- Miten onnistumista mitataan
- kuinka syvällä tasolla mitataan (tuotekohtainen / yksikkökohtainen yms.)
- Toimittajasuhteiden kehittäminen

Raportointi

- Mitä raportointia toimittajilta vaaditaan
- Mitä raportointia toimittajille annetaan

Volyymien hyödyntäminen

- Miten hankintavolyymeita hyödynnetään
 - Ostojen suuruus ja frekvenssi
- Hyödyt
 - Rahalliset hyödyt
 - Hyödyt työssä ja ajassa
- Hyötyjen seuranta ja konkreettisuus
- Kehitys
 - Kuinka usein
 - Miten

Liite 2: Nykytilakartoituksen haastattelu-aikataulu:

Esimiehet			
Nimi	Kuka hoitaa	Aika	
Esimies 1	Juuso	12.11.2014	
Esimies 2	Jani	11.11.2014	
Esimies 3	Juuso	18.11.2014	
Esimies 4	Jani	13.11.2014	
Esimies 5	Juuso	19.11.2014	
Esimies 6	Jani	26.11.2014	
Esimies 7	Juuso	18.11.2014	
Esimies 8	Jani	17.11.2014	
Isännöitsijät			
Isännöitsijä 1	Juuso	21.11.2014	
Isännöitsijä 2	Jani	14.11.2014	
Isännöitsijä 3	Juuso	12.11.2014	
Isännöitsijä 4	Jani	12.11.2014	
Isännöitsijä 5	Juuso	7.11.2014	
Isännöitsijä 6	Jani	18.11.2014	
Isännöitsijä 7	Juuso	13.11.2014	
Isännöitsijä 8	Jani	26.11.2014	
Isännöitsijä 9	Juuso	7.11.2014	
Isännöitsijä 10	Jani	19.11.2014	
Isännöitsijä 11	Juuso	24.11.2014	
Johtajat			
Kirjanpitokeskusten vetäjä	Jani	28.11.2014	
Hankintapäällikkö	Jani	7.11.2014	
PKS aluejohtaja	Juuso	28.11.2014	